GO FOR GOLD!

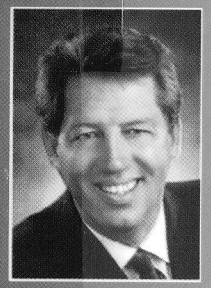
JOHN C. MAXWELL

# CÂȘTIGĂ AURUL!

CUM ÎȚI POȚI MĂRI INFLUENȚA CA LIDER

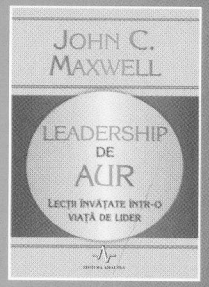
EDITURA AMALTEA

colecţia C&A – MOTIVAŢIONAL



Autorul bestsellerului

LEADERSHIP DE AUR




John C. Maxwell, expertul în leadership recunoscut la nivel internaţional, orator şi autor care a vândut peste 13 milioane de cărţi, a aşteptat patruzeci de ani pentru a scrie *Leadership de aur*, bestsellerul creat pentru a-i îndruma pe lideri. Acum îşi propune să te ajute să ajungi la următorul nivel de leadership, oferindu-ţi lucrarea *Câştigă aurul!*, un manual cu ajutorul căruia îţi poţi mări influenţa ca lider.

Citind *Câştigă aurul!* vei beneficia de pe urma unei vieţi dedicate leadershipului şi vei descoperi o serie de pepite de înţelepciune alese cu grijă pentru dezvoltarea ta.

Vei afla că leadershipul se dezvoltă zilnic, că nu există un mod rapid pentru a deveni un lider mai bun. Înţelepciunea trebuie câştigată treptat, însă întotdeauna un mentor excelent este de ajutor, iar această carte te face să simţi că poţi avea o discuţie cu John C. Maxwell în fiecare zi, oferindu-ţi paşii pe care trebuie să îi parcurgi pentru a-ţi atinge obiectivele!

ISBN 978-973-162-057-2
9 789731 620572

# Cuprins


| | | |
|---|---|---|
| Un mesaj de la John Maxwell | | 7 |
| Săptămâna 1. | Dacă eşti singur în vârf, greşeşti ceva | 9 |
| Săptămâna 2. | Întotdeauna, persoana cel mai greu de condus eşti tu însuți | 17 |
| Săptămâna 3. | Momentele cheie îți definesc leadershipul | 25 |
| Săptămâna 4. | Când primeşti un şut, ştii că eşti în față | 33 |
| Săptămâna 5. | Nu munci nici o zi în viața ta | 41 |
| Săptămâna 6. | Cei mai buni lideri sunt cei care ascultă | 49 |
| Săptămâna 7. | Intră în zonă şi rămâi acolo | 57 |
| Săptămâna 8. | Principala responsabilitate a unui lider este să definească realitatea | 65 |
| Săptămâna 9. | Pentru a vedea cum se descurcă liderul, uită-te la oameni | 73 |
| Săptămâna 10. | Nu îți trimite rațele la şcoala de vulturi | 81 |
| Săptămâna 11. | Păstrează-ți atenția asupra lucrului principal | 89 |
| Săptămâna 12. | Cea mai mare greşeală este să nu întrebi ce greşeală faci | 97 |
| Săptămâna 13. | Nu îți gestiona timpul – gestionează-ți viața | 105 |
| Săptămâna 14. | Continuă să înveți pentru a continua să conduci | 113 |
| Săptămâna 15. | Liderii se evidențiază în perioade grele | 121 |

Săptămâna 16. Oamenii părăsesc oameni, nu companii 129
Săptămâna 17. Experiența nu este cel mai bun profesor 137
Săptămâna 18. Secretul unei şedințe bune este şedința de dinaintea şedinței 145
Săptămâna 19. Fii o persoană care creează legături, nu doar una care se cațără 153
Săptămâna 20. Alegerile pe care le faci te formează 161
Săptămâna 21. Influența trebuie împrumutată, dar niciodată dăruită 169
Săptămâna 22. Pentru fiecare lucru pe care îl câştigi, renunță la ceva 177
Săptămâna 23. Cei care încep călătoria împreună cu tine rareori o termină alături de tine 185
Săptămâna 24. Puțini lideri au succes dacă nu există mulți oameni care să vrea acest lucru 193
Săptămâna 25. Nu primeşti răspunsuri decât la întrebările pe care le pui 201
Săptămâna 26. Oamenii îți vor rezuma viața într-o frază – alege-o acum 209



# Un mesaj de la John C. Maxwell

Dragul meu prieten,

Trăim în vremea recompensei imediate. Dacă vrem să citim o carte sau să ascultăm muzică, le putem descărca în câteva minute. Dacă ne este foame, comandăm mâncare şi ne este adusă la uşă. Dacă vrem să vedem un film, îl comandăm pentru sistemul nostru multimedia şi facem floricele la microunde pe care le mâncam în timp ce îl urmărim. Din nefericire, ne aşteptăm la acelaşi fel de viteză şi când este vorba despre dezvoltarea personală. Vrem să fie la fel de rapid şi de simplu. Nu se va întâmpla niciodată aşa ceva.

Dacă vrei să devii un lider mai bun, trebuie să renunți la mentalitatea de tip cuptor cu microunde. Uită de viteză şi transformă-te într-un fel de oală sub presiune. Dezvoltarea personală durează. Are nevoie de asezonare şi necesită căldură. Este un proces de durată, însă, aşa cum se întâmplă cu ceva gătit la oala sub presiune, merită să aştepți!

Am creat „Câştigă aurul" ca un manual pentru „Leadership de aur", unul care să te ajute în procesul lung şi încet al dezvoltării leadershipului. Gândeşte-te la el ca la asezonarea care te va ajuta să creezi profunzime în timp ce te marinezi în leadership.

Împărțit în douăzeci şi şase de săptămâni, volumul conține sfaturi de leadership care să te însoțească în lectura cărții „Leadership de aur" şi în aplicarea exercițiilor ei practice. Îți va oferi în plus consiliere şi încurajare, extrase din ce este mai bun din celelalte cărți ale mele.

Dacă eşti o persoană extrem de motivată (sau de nerăbdătoare), a cărei dorință este să avanseze rapid, douăzeci şi şase de săptămâni ți se vor părea un timp lung. Însă, nu uita, merită să munceşti pentru ceea ce merită să ai.

Nu poți deveni un lider important peste noapte, însă poți deveni un lider mai bun zi după zi. Am încredere că această resursă te va ajuta pe parcursul procesului.

Prietenul tău,
John

# Săptămâna 1

## Dacă Eşti Singur în Vârf, Greşeşti Ceva

### Întrebări Importante pentru Dezvoltare în Această Săptămână

*Eşti mai bun la ştiinţă sau la arta leadershipului?*

*De ce vrei să ajungi în vârf?*

*Cât de mare este visul tău?*

## LA LEADERSHIP, ADAUGĂ PRIETENIE

De ce îți recomand să munceşti pentru a crea prietenii la serviciu?

*Prietenia este baza influenței:* Preşedintele Abraham Lincoln spunea: „Dacă vrei să câştigi un om pentru cauza ta, mai întâi convinge-l că îi eşti prieten sincer.". Relațiile bune fac ca influența să fie posibilă, iar prietenia este cea mai bună relație pe care o poți dezvolta la serviciu cu colegii tăi.

*Prietenia creează cadrul potrivit pentru succes:* Cred că succesul pe termen lung nu poate fi atins fără să ai abilități bune de lucru cu oamenii. Theodore Roosevelt spunea: „Cel mai important ingredient în formula succesului este să ştii cum să te înțelegi cu oamenii.". Fără ea, cele mai multe dintre succese nu sunt posibile şi chiar şi ceea ce realizăm poate părea gol.

*Prietenia reprezintă adăpostul în cazul furtunilor venite din senin:* Dacă ai o zi proastă, cine te poate face să te simți mai bine? Un prieten. Când trebuie să te confrunți cu temerile tale, cu cine ai prefera să fii? Cu un prieten. Când cazi, cine te poate ajuta să te ridici? Un prieten. Aristotel avea dreptate când spunea: „Adevărații prieteni sunt un refugiu sigur.".

*– Lider la 360°*

***Nu fi un simplu coleg de echipă – fii un prieten pentru cei cu care lucrezi.***





## FĂ LUCRURILE ÎN CADRUL UNEI ECHIPE

Odată, am citit următoarea afirmație: „Chiar şi când ai jucat meciul vieții tale, ceea ce îți vei aduce aminte este sentimentul muncii în echipă. Vei uita de reprize, de pase şi de înscrieri, dar nu îți vei uita niciodată coechipierii.". Aceste cuvinte descriu comuniunea care se creează între membrii echipei care îşi petrec timpul făcând lucrurile împreună.

Singurul mod de a dezvolta o comuniune şi coeziune între membrii echipei tale este să îi reuneşti, nu doar într-un cadru profesional, ci şi în cele personale. Există multe moduri pentru a stabili o legătură cu colegii tăi de echipă şi între ei. Multe familii care vor să creeze o legătură trainică între membrii lor consideră că mersul cu cortul este soluția. Colegii de serviciu se pot întâlni în afara locului de muncă (într-un mod adecvat). Locul şi momentul nu sunt la fel de importante ca faptul că membrii echipei împărtăşesc experiențe comune.

*– Cele 17 legi ale muncii în echipă*

***Petrece timp împreună cu echipa şi împărtăşiți o experiență comună plăcută.***

## CEI AFLAȚI CEL MAI APROAPE DE LIDER

În mai mult de treizeci de ani de leadership, am învățat că toți cei aflați cel mai aproape de lider vor influența nivelul de succes al acestuia. O lectură negativă a acestei afirmații este, de asemenea, valabilă: Cei aflați cel mai aproape de lider vor influența nivelul de eşec al acestuia. Rezultatul pozitiv sau negativ al leadershipului meu depinde de capacitatea mea de a-i dezvolta pe cei aflați cel mai aproape de mine.

Opreşte-te o clipă şi gândeşte-te la cei cinci sau şase oameni aflați cel mai aproape de tine în organizația ta. Îi ajuți să se dezvolte? Ai un plan de joc pentru ei? Cresc? Sunt capabili să îți preia povara?

În prima lor sesiune de training, le ofer noilor lideri acest principiu: Ca potențial lider, reprezinți fie un avantaj, fie un risc pentru organizație. Ilustrez acest adevăr spunând: „Când există o problemă, un «foc», în cadrul organizației, voi, ca lideri, sunteți deseori primii care ajung la fața locului. Aveți în mâini două găleți. Una conține apă şi cealaltă, benzină. «Scânteia» din fața voastră va deveni ori o problemă mai mare pentru că turnați benzină pe ea, ori va fi stinsă pentru că folosiți găleata cu apă.".

Întrebarea pe care trebuie să o pună un lider este: „Îi educ să folosească benzina sau apa?".

*– Dezvoltă liderii din jurul tău*

***I-ai educat pe oamenii aflați cel mai aproape de tine în cadrul organizației să fie cei care aduc apa?***





## DEZVOLTĂ O RELAȚIE PERSONALĂ CU OAMENII PE CARE ÎI PREGĂTEŞTI

Toate relațiile bune de mentorat încep cu o relație personală. Pe măsură ce oamenii tăi încep să te cunoască şi să te placă, dorința lor de a-ți urma îndrumările şi de a învăța de la tine va creşte. Dacă nu te plac, nu vor dori să învețe de la tine şi procesul de pregătire se va încetini sau chiar se va opri.

Pentru a construi relații, începe ascultând poveştile de viață ale oamenilor, călătoriile lor de până acum. Interesul tău sincer pentru ei va însemna mult. De asemenea, te va ajuta să le cunoşti punctele tari şi pe cele slabe. Întreabă-i despre scopurile lor şi despre ce le oferă motivație. Află ce fel de temperament au. Cu siguranță, nu vrei să pregăteşti şi să dezvolți o persoană care îndrăgeşte cel mai mult cifrele şi declarațiile financiare pentru un post în care îşi va petrece optzeci la sută din timp având de-a face cu clienți nemulțumiți.

Unul dintre cele mai bune moduri de a-i cunoaşte pe oameni este să îi vezi în afara lumii afacerilor. De obicei, la serviciu, oamenii sunt în gardă. Încercă să fie aşa cum vor alții. Cunoscându-i în alte medii, poți ajunge să ştii cine sunt ei cu adevărat. Încearcă să înveți cât de mult poți despre oameni şi fă tot ce poți pentru a le câştiga simpatia. Dacă mai întâi le câştigi sufletul, vor fi bucuroşi să îți ofere mâinile lor.

*– Dezvoltă liderii din jurul tău*

***Stabileşte o întâlnire astăzi pentru a cunoaşte pe cineva din echipa ta.***

## PREȚUIEȘTE ȘI RECOMPENSEAZĂ LOIALITATEA

O calitate pe care ar trebui să o cauți la oamenii care urmează să ți se alăture în călătoria ta este loialitatea. Deşi doar aceasta nu garantează succesul altei persoane, o lipsă de loialitate îți va ruina cu siguranță relația cu ea. Gândeşte-te astfel: când cauți potențiali lideri, dacă cineva la care te gândeşti nu dă dovadă de loialitate, este descalificat. Nici măcar nu te gândi să îl iei în călătorie cu tine deoarece, în final, mai mult îți va face rău decât să te ajute. Aşadar, ce înseamnă ca oamenii să fie loiali față de tine?

*Te iubesc necondiționat.* Te acceptă cu părțile tale bune şi rele. Le pasă sincer de tine, nu doar pentru ceea ce poți face pentru ei.

*Te prezintă celorlalți într-un mod favorabil.* Întotdeauna, oamenii loiali prezintă o imagine bună a ta în fața altora. Se poate ca în particular să te tragă la răspundere sau să te dojenească, dar niciodată nu te critică în fața celorlalți.

*Sunt capabili să râdă şi să plângă alături de tine de-a lungul călătoriei.* Oamenii loiali sunt capabili şi dispuşi să împartă cu tine bucuriile şi tristețile. Fac călătoria să pară mai puțin singuratică.

*Fac ca visul tău să devină şi al lor.* În mod sigur, unii oameni te vor însoți în călătorie doar pentru scurt timp. Vă ajutați unul pe altul o vreme, apoi plecați în direcții diferite. Însă câțiva – cei puțini deosebiți – vor dori să stea alături de tine şi să te ajute pe tot restul călătoriei. Aceştia fac ca visul tău să devină şi al lor. Dacă găseşti astfel de oameni, ai mare grijă de ei.

– *Harta succesului*

***Inspiri loialitate? Arată recunoştință oamenilor loiali din cercul tău de apropiați.***



NOTE

# Săptămâna 2

## Întotdeauna, Persoana Cel Mai Greu de Condus Eşti Tu Însuți

### Întrebări Importante pentru Dezvoltare în Această Săptămână

*Cât de clar te vezi pe tine însuți?*

*În ce privință trebuie să te dezvolți?*

*Cât de bine accepți sfaturile?*

## SENTIMENTELE URMEAZĂ GÂNDIREA

Mintea umană are o putere extraordinară asupra vieții noastre. Ceea ce ne captează atenția ne influențează acțiunile. Din această cauză, poziția în care ne aflăm astăzi este rezultatul gândurilor dominante din mintea noastră. Şi felul în care gândim ne influențează atitudinile. Vestea bună este că tu şi cu mine putem schimba acest lucru. Îți poți controla gândurile şi, datorită acestui lucru, îți poți controla atitudinea.

Să facem un experiment care îți va arăta la ce mă refer. Gândeşte-te pentru o clipă la locul în care trăieşti. Nici o problemă. Ai decis să te gândeşti la asta şi ai făcut-o. Acum, imaginează-ți pentru un moment că acel loc a ars din temelii şi tot ce se afla în el a dispărut. Ce fel de reacție emoțională ai avut? Poate că ai fost trist pentru că multe lucruri de neînlocuit se vor fi pierdut în incendiu. Poate că ai fost fericit pentru că situația ta locativă actuală este îngrozitoare şi un nou început ți-ar prinde bine. Ideea este că gândirea îți provoacă emoțiile. Acesta este secretul şi iată de ce:

**Premisă principală:** Ne putem controla gândurile.
**Premisă secundară:** Sentimentele noastre provin din gândurile pe care le avem.
**Prin urmare:** Ne putem controla sentimentele schimbând felul în care gândim.

De ce este important acest lucru? Deoarece atitudinea ta este abordarea emoțională pe care o ai față de viață. Este cadrul prin care vezi evenimentele, alți oameni şi pe tine însuți. De aceea cred că fraza următoare este adevărată: „Nu eşti ceea ce crezi că eşti, ci ceea ce crezi... eşti.".

*– The Difference Maker*

***În ce fel gândurile dominante din mintea ta îți afectează atitudinea şi eficiența ca lider?***





## PUTEREA AUTODISCIPLINEI

Autorul H. Jackson Brown jr. glumea: „Talentul fără disciplină este ca o caracatiță pe patine cu rotile. Are loc multă mişcare, dar nu ştii dacă merge înainte, înapoi sau lateral.". Dacă ştii că ai talent şi ai văzut multă mişcare – dar puține rezultate concrete – s-ar putea să îți lipsească autodisciplina.

Stabileşte-ți prioritățile. Gândeşte-te care sunt pentru tine cele mai importante două sau trei domenii ale vieții. Scrie-le pe hârtie, împreună cu practicile pe care trebuie să le dezvolți pentru a continua să creşti şi să devii mai bun în acele domenii. Creează un plan care să facă din acele practici o parte zilnică sau săptămânală a vieții tale.

Fă o listă cu motive. Rezervă-ți timp pentru a enumera beneficiile practicării activităților pe care tocmai le-ai ales. Apoi pune această listă într-un loc în care să o vezi zilnic. În zilele în care nu vrei să le respecți, reciteşte lista.

Scapă de scuze. Scrie pe hârtie fiecare motiv pentru care nu ai putea să îți respecți disciplina impusă. Citeşte-le. Trebuie să le vezi aşa cum sunt, ca scuze, şi să le îndepărtezi. Chiar dacă motivul pare valabil, găseşte o metodă de a-l depăşi. Nu îți lăsa nici un motiv să renunți. Nu uita, doar într-un moment de disciplină ai puterea de a-ți îndeplini visele.

O grădiniță din Canada are acest afiş pe perete: „Cel mai bun moment pentru a planta un copac este acum douăzeci şi cinci de ani... Următorul moment bun este astăzi.". Plantează astăzi copacul autodisciplinei în viața ta.

*– Cele 21 de calități ale liderului*

***Începe un program de acțiuni de autodisciplină planificate regulat.***

## MĂSOARĂ INTEGRITATEA

Rezervă-ți timp pentru a răspunde la aceste întrebări astăzi:

1. Cât de bine îi tratez pe oamenii de la care nu am nimic de câştigat?
2. Sunt sincer față de ceilalți?
3. Interpretez un rol în funcție de persoana (persoanele) cu care sunt?
4. Sunt aceeaşi persoană când mă aflu în lumina reflectorului ca şi atunci când sunt singur?
5. Îmi recunosc repede greşelile fără a fi obligat să o fac?
6. Îi pun pe ceilalți oameni înaintea intereselor mele?
7. Am un standard neschimbat pentru deciziile morale sau circumstanțele îmi influențează alegerile?
8. Iau decizii dificile, chiar şi atunci când sunt însoțite de un cost personal?
9. Când am ceva de spus despre oameni, vorbesc cu ei sau despre ei?

*– Cum să devii o persoană cu infleunță*

***Revino la această afirmație pe parcursul zilei: leadershipul începe cu integritatea.***





## PENTRU A-ȚI ÎMBUNĂTĂȚI LEADERSHIPUL, ÎMBUNĂTĂȚEŞTE-TE PE TINE ÎNSUȚI

Un pericol al susținerii conferințelor sau al scrierii unor cărți ca aceasta este că oamenii încep să aibă impresia că eşti un expert care stăpâneşte la perfecție tot ce predă. Nu crede acest lucru. Ca şi tine, încă lucrez asupra abilităților mele relaționale şi de leadership. Există principii pe care nu le aplic bine, aşa că încă muncesc pentru a deveni mai bun. Şi acest lucru va fi întotdeauna valabil pentru mine. Dacă voi crede vreodată că nu mai trebuie să mă dezvolt, atunci voi avea probleme.

Oamenii care deseori au dificultăți de relaționare sunt tentați să se uite la toată lumea în afară de ei pentru a-şi explica problema. Dar întotdeauna trebuie să începem să ne studiem pe noi înşine şi să fim dispuşi să schimbăm deficiențele pe care le avem. Criticul Samuel Johnson spunea că întotdeauna „cel care are atât de puține cunoştințe despre natura umană, încât să caute fericirea schimbând orice în afară de propria lui dispoziție îşi va irosi viața în eforturi neproductive şi va amplifica durerea pe care doreşte să o îndepărteze.".

*– Câştigă cu oamenii*

***Ce trebuie să schimbi la tine pentru a deveni un lider mai bun?***

## EMOȚII DISCIPLINATE

Oamenii au doar două variante atunci când este vorba de emoțiile lor: le pot stăpâni sau se pot lăsa stăpâniți de ele. Acest lucru nu înseamnă că pentru a fi un bun jucător de echipă trebuie să renunți la sentimente. Dar înseamnă că nu ar trebui să îți lași sentimentele să te împiedice să faci ceea ce ar trebui sau să te îndemne să faci lucruri pe care nu ar trebui să le faci.

Un exemplu clasic pentru ceea ce se poate întâmpla când o persoană nu își disciplinează emoțiile poate fi văzut în viața legendei golfului, Bobby Jones. Asemeni lui Tiger Woods în zilele noastre, Jones a fost un geniu al golfului. A început să joace în 1907, la vârsta de cinci ani. La doisprezece ani, obținea scoruri sub par, un lucru pe care cei mai mulți jucători nu îl realizează într-o viață întreagă. La vârsta de paisprezce ani, s-a calificat pentru Campionatul de Amatori din Statele Unite ale Americii, însă Jones nu a câștigat acel concurs. Problema lui poate fi descrisă cel mai bine de porecla pe care a căpătat-o: „aruncătorul cu crosa". Jones își pierdea deseori stăpânirea de sine – și capacitatea de a juca bine.

Un jucător de golf bătrân, pe care Jones îl numea bunicul Bart, l-a sfătuit pe tânăr: „Nu vei câștiga niciodată până când nu îți vei controla temperamentul.". Jones i-a ascultat sfatul și a început să lucreze pentru a-și disciplina emoțiile. La vârsta de douăzeci și unu de ani, Jones a înflorit și a ajuns să fie unul dintre cei mai mari jucători de golf din istorie, retrăgându-se la vârsta de douăzeci și opt de ani, după ce a câștigat Marele Șlem de golf. Comentariul bunicului Bart rezumă situația: „Bobby avea paisprezece ani când a ajuns să stăpânească golful, dar avea douăzeci și unu de ani când a ajuns să se stăpânească pe sine însuși.".

*– The 17 Essential Qualities of a Team Player*

***Îți stăpânești emoțiile sau ești stăpânit de ele?***



NOTE

# Săptămâna 3

## Momentele Cheie îți Definesc Leadershipul

### Întrebări Importante pentru Dezvoltare în Această Săptămână

*Care este istoricul tău?*

*Cum îți gestionezi deciziile?*

*Cât de pregătit eşti pentru viitoarele tale momente importante?*

## CAUTĂ O REALIZARE

Fiecare dificultate importantă cu care te confrunți în viață este o răspântie. Alegi pe ce drum vei înainta, către insucces sau realizare. Dick Biggs, un consultant care ajută companiile din topul Fortune 500 să își îmbunătățească profiturile și să își crească productivitatea, scrie că avem cu toții experiențe nedrepte; ca urmare, unii oameni nu fac decât să existe și adoptă o mentalitate de tipul „suspendare și amânare". El continuă:

> „Unul dintre cele mai bune exemple de perseverență din viața ta sunt momentele de cotitură. Așteaptă-te să treci prin 3-9 momente de cotitură sau „schimbări semnificative" în viață. Aceste treceri pot fi experiențe fericite [...] sau perioade nefericite, ca pierderea locului de muncă, divorțul, neplăceri financiare, probleme de sănătate și moartea celor dragi. Momentele de cotitură pot oferi perspectivă, ceea ce înseamnă capacitatea de a vedea schimbările importante în cadrul mai larg al vieții tale și a lăsa să acționeze puterea de vindecare a timpului. Învățând din aceste momente de cotitură, te poți dezvolta la un nivel mai profund în carieră și în viață."

Dacă ai fost grav rănit, atunci începe prin a accepta durerea și a plânge orice pierdere ai fi suferit. Apoi iartă-i pe oamenii implicați – inclusiv pe tine însuți, dacă este nevoie. Făcând astfel, vei putea merge mai departe. Gândește-te, astăzi s-ar putea să fie ziua în care transformi suferințele din trecut într-o realizare pentru viitor.

*– Eșecurile pot conduce la succes*

***Hotărăște să transformi experiențele dificile din trecut în momente de realizare.***





## LASĂ EȘECUL SĂ TE ÎNDRUME SPRE SUCCES

Oliver Goldsmith s-a născut ca fiu al unui predicator sărac în Irlanda, în anii 1700. Când a crescut, nu a fost un elev sclipitor. De fapt, profesorul lui l-a numit un „cap pătrat". A reușit să obțină o diplomă de facultate, dar a terminat ultimul din clasă. Nu știa ce voia să facă. La început, a încercat să devină predicator, dar nu i s-a potrivit și nu a fost niciodată hirotonisit. Apoi, a încercat să fie judecător, dar a eșuat. După aceea, a ales medicina, dar era un medic indiferent și lipsit de pasiune pentru profesia lui. A reușit să dețină câteva funcții doar temporar. Goldsmith a trăit în sărăcie, a fost deseori bolnav și odată chiar a trebuit să își vândă hainele pentru a cumpăra mâncare.

Se părea că nu avea să își găsească niciodată drumul. Dar apoi și-a descoperit interesul și aptitudinea pentru scris și traducere. La început, a lucrat ca scriitor și corector pentru presa din Marea Britanie. Apoi a început să scrie opere care proveneau din propriile lui preocupări. Și-a asigurat reputația ca romancier cu *Vicarul din Wakefield*, poet cu *Satul părăsit* și dramaturg cu *Noaptea păcălelilor*.

Prietenul meu Tim Masters spune că eșecul este partea productivă a succesului. Îți oferă drumul pe care nu va mai trebui să mergi din nou, muntele pe care nu va mai trebui să îl urci din nou și valea pe care nu va mai trebui să o traversezi din nou. Atunci când faci greșeli, se poate să nu ți se pară că sunt „sărutul lui Hristos", acesta fiind termenul folosit de Maica Tereza pentru eșecurile care ne apropie de Dumnezeu. Însă dacă avem atitudinea potrivită, ne pot conduce spre ceea ce ar trebui să facem.

*– The Difference Maker*

***Acceptă-ți eșecurile ca binecuvântări ascunse.***

## CONCENTREAZĂ-TE ASUPRA TABLOULUI GENERAL

Într-o seară de octombrie, în 1968, un grup de spectatori fideli a rămas pe Stadionul Olimpic din Mexico pentru a-i vedea pe ultimii finaliști ai maratonului olimpic. Cu mai mult de o oră înainte, Mamo Wolde din Etiopia câștigase cursa în uralele înflăcărate ale publicului. În timp ce mulțimea îi aștepta pe ultimii participanți, se făcea întuneric și frig.

Se părea că ultimii alergători sosiseră, așa că spectatorii rămași se despărțeau și plecau atunci când au auzit sunetele sirenelor și fluierele poliției venind dinspre poarta stadionului. Și în timp ce toată lumea privea, un ultim alergător a intrat pe pistă pentru ultima tură din cursa de patruzeci și unu de kilometri. Era John Stephen Akhawari din Tanzania. În timp ce alerga pe circuitul de patru sute de metri, oamenii au putut vedea că avea piciorul bandajat și însângerat. Căzuse și se rănise în timpul cursei, dar acest lucru nu îl făcuse să se oprească. Oamenii de pe stadion s-au ridicat în picioare și au aplaudat până când a ajuns la linia de sosire.

În timp ce se depărta șchiopătând, a fost întrebat de ce nu a renunțat, fiind rănit și neavând nici o șansă să câștige o medalie. „Țara mea nu m-a trimis la Mexico pentru a începe cursa", a răspuns el. „M-a trimis să o termin.".

Akhwari a privit dincolo de durerea de moment, ațintindu-și ochii asupra tabloului general reprezentat de motivul pentru care era acolo. În călătoria spre succes, ține minte că scopul tău este să termini cursa – să faci tot ce poți mai bine.

*– Harta succesului*

***Astăzi fii mai mult decât un alergător. Fii un finalist.***





## TE VEI SPARGE SAU VEI RICOȘA?

Ce bine ar fi dacă viața ar deveni mai ușoară cu fiecare zi trăită! Însă nu aceasta este realitatea, nu? Pe măsură ce înaintezi în vârstă, unele lucruri devin, într-adevăr, mai grele, însă altele devin, de asemenea, mai ușoare. În fiecare etapă a vieții există aspecte bune și rele. Secretul este să te concentrezi asupra celor bune și să înveți să trăiești cu cele rele. Desigur, nu toată lumea face acest lucru. De fapt, am descoperit că în această lume există doar două feluri de oameni atunci când este vorba de a face față descurajării: cei care se sparg și cei care ricoșează. Când cei care se sparg ating pragul de jos, se sfărâmă și rămân acolo ca și cum ar fi lipiți. Pe de altă parte, când cei care ricoșează ating pragul de jos, se adună și sar înapoi.

Paul J. Meyer, fondator al Institutului Success Motivation spune: „Nouăzeci de procente dintre cei care dau greș nu sunt, de fapt, înfrânți. Pur și simplu renunță.". Asta îți poate face descurajarea dacă nu o gestionezi în modul potrivit – te poate face să renunți. De vreme ce, la un moment dat, chiar vei fi descurajat, întrebarea este: *Vei renunța sau te vei ridica?*

*– The Difference Maker*

***Astăzi, ia hotărârea de a te ridica și de a sări înapoi.***

## FII ORIENTAT MAI MULT SPRE SOLUȚII

Cum îți privești viața? Vezi o soluție în orice provocare sau o problemă în orice circumstanță? Pentru a deveni un jucător de echipă orientat mai mult spre soluții...

*Refuză să renunți.* Gândește-te la o situație imposibilă care v-a făcut pe tine și pe coechipierii tăi ca aproape să renunțați să o depășiți. Acum hotărăște să nu renunți până când nu găsești o soluție.

*Redirecționează-ți gândirea.* Nici o problemă nu poate face față gândirii susținute. Rezervă-ți timp de petrecut alături de cei mai importanți coechipieri pentru a lucra asupra problemei. Asigură-te că este timp de gândire de cea mai bună calitate, nu rămășițe de timp în care ești obosit sau neatent.

*Regândește-ți strategia.* Ieși din cușca gândirii tale obișnuite. Încalcă câteva reguli. Caută idei absurde. Redefinește problema. Fă orice este nevoie pentru a genera idei și abordări proaspete ale problemei.

*Repetă procesul.* Dacă la început nu reușești să rezolvi problema, continuă. Dacă rezolvi problema, repetă procesul cu alta. Nu uita că scopul tău este să cultivi o atitudine orientată spre soluții pe care să o folosești tot timpul.

*– The 17 Essential Qualities of a Team Player*

***Vezi o problemă în orice situație sau o soluție în orice provocare?***



NOTE

# Săptămâna 4

## Când Primeşti un Şut, Ştii că Eşti în Faţă

### Întrebări Importante pentru Dezvoltare în Această Săptămână

*Cât eşti de sigur pe tine ca lider?*

*Care sunt neajunsurile tale?*

*Cum poţi procesa corect critica?*

## PE URMELE LUI COLUMB

În cartea *Principle Centered Leadership*, Stephen Covey povesteşte cum, odată, Columb a fost invitat la o petrecere unde i s-a oferit locul de onoare la masă. Un curtean superficial, gelos pe el, l-a întrebat la un moment dat:

– Dacă nu ai fi descoperit tu Indiile, nu ar fi existat alţi oameni în Spania capabili de această încercare?

Columb nu a răspuns, ci a luat un ou şi i-a poftit pe cei de la masă să îl facă să stea vertical. Cu toţii au încercat, însă nimeni nu a reuşit, iar atunci exploratorul l-a lovit de masă, spărgându-i un capăt şi făcându-l să stea.

– Şi noi am fi putut să facem aşa! a strigat curteanul.

– Da, dacă aţi fi ştiut cum, a răspuns Columb. Şi după ce v-am arătat drumul spre Lumea Nouă, nu a fost nimic mai simplu decât să îl urmaţi.

Adevărul este că e de o sută de ori mai simplu să îi critici pe alţii decât să găseşti soluţii la probleme. Însă critica nu te duce nicăieri.

Alfred Armand Montapert spunea: „Majoritatea vede obstacolele, puţini văd obiectivele; istoria reţine succesele celor din urmă, în timp ce uitarea este răsplata pentru cei dintâi.".

*– Cum să devii o persoană cu influenţă*

***Nu lăsa criticile celorlalţi să te descurajeze să avansezi ca lider.***





## LIDERII SIGURI PE SINE POT FACE FAŢĂ GREUTĂŢILOR

Liderii nesiguri pe ei sunt periculoşi – pentru ei înşişi, pentru cei care îi urmează şi pentru organizaţiile pe care le conduc. Motivul este că o poziţie de leadership devine un amplificator al defectelor personale. Orice bagaj negativ ai în viaţă, acesta devine şi mai greu de purtat atunci când încerci să îi conduci pe alţii.

Liderii nesiguri pe ei au câteva trăsături comune:

1. *Nu oferă siguranţă celorlalţi:* Există o veche zicală: „Nu poţi da ceea ce nu ai".

2. *Iau de la oameni mai mult decât oferă:* Oamenii nesiguri pe ei sunt într-o căutare continuă a validării, a recunoaşterii şi a dragostei. Din această cauză, se concentrează asupra găsirii siguranţei, nu a insuflării acesteia în ceilalţi. În principal, sunt persoane care iau, nu care dau, iar acest fel de oameni nu este bun pentru a fi lider.

3. *Îşi limitează neîntrerupt cei mai buni oameni:* Arată-mi un lider nesigur pe sine şi îţi voi arăta pe cineva care nu se poate bucura sincer de victoriile oamenilor lui. Liderii nesiguri pe ei înşişi ascund puterea. De fapt, cu cât oamenii lor sunt mai buni, cu atât se simt mai ameninţaţi.

4. *Îşi limitează neîntrerupt organizaţia:* Când subordonaţii sunt sabotaţi şi nu primesc recunoaştere, devin descurajaţi şi, în cele din urmă, încetează să îşi mai folosească potenţialul. Şi când acest lucru se întâmplă, întreaga organizaţie are de suferit.

*– Cele 21 de calităţi ale liderului*

***Nesiguranţa îţi afectează potenţialul atunci când îi conduci pe alţii?***

## CU CÂT AJUNGI MAI SUS, CU ATÂT MAI MARI SUNT PROBLEMELE

O idee greşită şi des întâlnită despre oamenii de succes este că aceştia reuşesc în ceea ce fac pentru că nu au probleme. Însă acest lucru, pur şi simplu, nu este adevărat. În cartea lui, *Holy Sweat*, Tim Hansel spune această poveste:

> În 1962, Victor şi Mildred Goertzel au publicat un studiu lămuritor făcut asupra a 413 oameni faimoşi şi deosebit de dăruiți. Studiul se numea *Cradles of Eminence*. Cei doi cercetători au petrecut ani întregi încercând să înțeleagă sursa măreției acestor oameni, firul comun care străbătea viețile tuturor acestor oameni deosebiți. Cel mai uimitor fapt a fost că aproape toți, 392 dintre ei, au fost nevoiți să depășească obstacole foarte dificile pentru a deveni cine erau. Problemele lor au devenit oportunități, nu obstacole.

Oamenii nu depăşesc obstacole doar pentru a obține reuşita. Chiar şi după ce au atins un anumit nivel de succes, ei continuă să se confrunte cu probleme. Vestea proastă este că pe cât de sus ajunge o persoană – în plan personal şi profesional – pe atât mai complicată devine viața. Vestea bună este că dacă acea persoană continuă să se dezvolte, capacitatea ei de a face față acestor probleme va creşte şi ea.

*– Cum să devii o persoană cu influență*

***Te dezvolți într-un asemenea mod, încât să fii mai bine dotat pentru a face față problemelor?***





## LIDERII NU POT PRIVI RESPINGEREA CA PE UN AFRONT PERSONAL

Când ideile tale nu sunt bine primite de ceilalți, fă tot ce poți să nu interpretezi acest lucru ca pe un afront personal. Când, într-o şedință, cineva face acest lucru, poate opri procesul creativ, deoarece în acel moment discuția se transferă asupra persoanei căreia i-au fost rănite sentimentele. Dacă poți înceta să te afli în competiție şi îți poți concentra energia asupra creativității, vei deschide drumul pentru ca oamenii din jurul tău să îşi ducă procesul creativ la următorul nivel.

Dacă nu ai o experiență personală în lumea editorială, atunci bănuiesc că tu crezi că întotdeauna autorii aleg titlurile cărților lor. Deşi pentru unii autori lucrurile pot sta astfel, nu aceasta a fost şi situația mea. Am scris mai mult de patruzeci de cărți, însă cred că am ales titlurile pentru aproximativ douăsprezece dintre ele.

O carte este ceva destul de personal pentru un autor. De ce aş permite altcuiva să îi aleagă titlul? Pentru că ştiu că ideile mele nu sunt întotdeauna cele mai bune. Deseori cred că sunt, dar când toți cei din încăpere au o părere diferită, merită să îi asculți. De aceea am adoptat atitudinea conform căreia proprietarul companiei nu trebuie să câştige – cea mai bună idee trebuie.

Fii plin de pasiune pentru munca ta şi ai integritatea de a-ți susține ideile. Fără pasiune, nu vei fi luat în serios. Când sunt implicate principiile, nu te opune. Totuşi, cele mai multe probleme implică gustul sau opțiunea personală, nu principii. În aceste domenii, acceptă faptul că poți face compromisuri. Dacă devii o persoană care nu poate face compromisuri, îți vei ceda oportunitățile în favoarea celor care pot.

*– Lider la 360°*

***Lasă ca ideile cele mai bune să câştige pentru a ajuta organizația să progreseze.***

## ACCEPTĂ CRITICA

În timpul mandatului preşedintelui Ronald Reagan, liderii a şapte ţări industrializate s-au întâlnit la Casa Albă pentru a discuta politica economică. În timpul întrunirii, prim-ministrul canadian Pierre Trudeau l-a admonestat cu tărie pe primul ministru britanic Margaret Thatcher, spunându-i că greşea complet şi că politicile ei nu aveau să funcţioneze. Ea a stat în faţa lui cu capul sus, ascultând tot ce avea acesta de spus. Apoi, a plecat.

Reagan s-a dus după ea şi i-a spus:

– Maggie, n-ar fi trebuit să îţi vorbească aşa. A fost nelalocul lui, complet nepotrivit. De ce nu i-ai răspuns?

Thatcher s-a uitat la Reagan şi a răspuns:

– O femeie trebuie să îşi dea seama când un bărbat se poartă, pur şi simplu, copilăreşte.

Cu siguranţă, această poveste o reprezintă pe Margaret Thatcher. Nu părea să aibă îndoieli în privinţa ei înseşi sau a convingerilor ei – şi, ca rezultat, era total sigură pe leadershipul ei. La fel stau lucrurile cu toţi marii lideri.

Liderii siguri pe ei sunt capabili să creadă în alţii deoarece cred în ei înşişi. Nu sunt aroganţi; îşi cunosc propriile competenţe şi neajunsuri şi se respectă. Când oamenii lor muncesc bine, nu se simt ameninţaţi. Fac tot ce pot pentru a aduna cei mai buni oameni şi apoi îi încurajează pentru ca aceştia să funcţioneze la cel mai înalt nivel al lor. Şi când echipa unui lider sigur pe sine reuşeşte, îi aduce acestuia mare bucurie. El priveşte acest lucru ca pe cel mai mare compliment pe care îl poate primi.

*– Cele 21 de calităţi ale liderului*

***Crezi în tine însuţi destul de mult pentru a accepta cu eleganţă criticile ca lider?***



NOTE

# Săptămâna 5

## Nu Munci Nici o Zi în Viața Ta

### Întrebări Importante pentru Dezvoltare în Această Săptămână

*Care este adevărata ta pasiune?*

*De cât de multă pasiune dai dovadă în munca ta actuală?*

*Cum îți poți urma pasiunea?*

## STABILEŞTE-ŢI PRIORITĂŢILE ÎN VIAŢĂ ÎN FUNCŢIE DE PASIUNEA TA

Oamenii care dau dovadă de pasiune, dar cărora le lipsesc priorităţile sunt ca persoanele care se găsesc într-o căbănuţă din lemn izolată în inima pădurii, într-o noapte friguroasă, cu ninsoare, şi aprind o grămadă de mici lumânări pe care le pun peste tot prin încăpere. Nu creează destulă lumină pentru a putea vedea, nici nu produc destulă căldură pentru a nu le fi frig. În cel mai bun caz, abia dacă fac încăperea să pară ceva mai veselă. Pe de altă parte, oamenii care au priorităţi, dar nu dau dovadă de pasiune sunt asemenea celor care îndeasă lemne în vatra aceleiaşi căbănuţe, dar nu le aprind. Însă oamenii care au pasiune şi priorităţi sunt asemenea celor care pun lemnele, aprind focul şi se bucură de lumina şi de căldura pe care acestea le oferă.

La începutul anilor 1970, mi-am dat seama că talentul meu avea să fie amplificat şi potenţialul atins doar dacă îmi armonizam pasiunea cu priorităţile. Îmi petreceam prea mult timp cu sarcini pentru care nu aveam nici talent, nici pasiune. Trebuia să fac o schimbare – să pun în echilibru lucrurile pentru care aveam sentimente puternice cu ceea ce făceam. Acest lucru a produs o schimbare uriaşă în viaţa mea. Nu a eliminat problemele şi nici nu a îndepărtat obstacolele, dar mi-a dat puterea să le înfrunt cu mai multă energie şi mai mare entuziasm. Vreme de mai mult de treizeci de ani, am lucrat pentru a păstra această armonie între priorităţi şi pasiune. Şi făcând acest lucru, am păstrat în minte acest citat din jurnalistul Tim Redmond, pe care l-am pus vreme de un an într-un loc la vedere pentru a mă ajuta să nu mă abat de la drumul ales: „Există multe lucruri care îmi vor atrage atenţia, însă există doar câteva care îmi vor atrage inima. Pe acestea din urmă aleg să le urmez.".

*– Talentul nu este suficinet*

***Asigură-te că pasiunea şi priorităţile tale sunt în armonie.***





## PUTEREA UNUI VIS

Cred că fiecare dintre noi are un vis în inima lui. Nu vorbesc despre dorinţa de a câştiga la loterie. Acest fel de idee provine din dorinţa de a scăpa de circumstanţele noastre actuale, nu de a urmări un vis în care credem cu sinceritate. Vorbesc despre o viziune aflată în adâncul nostru, una care se adresează sufletului însuşi. Este acel lucru pentru care ne-am născut. Se adapă din talentele şi darurile noastre. Ne hrăneşte cele mai înalte idealuri. Ne aprinde sentimentele pentru destin. Este legat inseparabil de ţelul nostru în viaţă. Acest vis ne face să începem călătoria pentru succes.

Un vis face multe pentru noi:

- Un vis ne oferă îndrumare
- Un vis ne măreşte potenţialul
- Un vis ne ajută să ne stabilim priorităţile
- Un vis adaugă valoare muncii noastre
- Un vis ne prezice viitorul

Oliver Wendell Holmes observa: „Lucrul minunat din această lume nu este atât locul în care ne aflăm, ci direcţia în care ne îndreptăm.". Acesta este, de asemenea, unul dintre lucrurile minunate la a avea un vis. Îţi poţi urma visul indiferent de locul în care te afli astăzi. Şi ce s-a întâmplat în trecut nu este la fel de important ca lucrurile care te aşteaptă în viitor. După cum se spune: „Indiferent cum a fost trecutul unei persoane, viitorul ei este fără pată.". Poţi începe să îţi urmezi visul astăzi!

*– Harta succesului*

***Îndrăzneşte să visezi şi să acţionezi pentru acel vis.***

## PROFITĂ DIN PLIN DE DARURILE ŞI OPORTUNITĂŢILE TALE

Cu mai mult de treizeci de ani în urmă, am memorat un citat care mi-a influenţat felul în care trăiesc: „Potenţialul meu este darul pe care mi l-a făcut Dumnezeu. Ceea ce fac cu acest potenţial este darul meu pentru El.". Cred că sunt responsabil faţă de Dumnezeu, de alţii şi de mine însumi pentru fiecare dar, talent, resursă şi oportunitate pe care le am în viaţă. Dacă dau vieţii mai puţin decât tot ce am mai bun, atunci fug de responsabilitate. Cred că antrenorul UCLA John Wooden se referea la această idee atunci când spunea: „Fă ca fiecare zi să fie opera ta de artă.". Dacă dăm tot ce avem mai bun tot timpul, ne putem transforma vieţile în ceva special. Şi acest lucru se va scurge în vieţile celorlalţi.

Am o povestire preferată despre preşedintele Dwight Eisenhower. Odată a spus celor de la National Press Club că regreta că nu avusese un trecut politic mai bun pentru a fi un orator mai bun. A spus că lipsa lui de talent în acest domeniu îi amintea de copilăria petrecută în Kansas, când un fermier bătrân avea o vacă de vânzare. Cumpărătorul l-a întrebat pe fermier despre pedigriul vacii, proporţia de grăsime naturală din lapte şi producţia lunară de lapte. Fermierul a spus:

– Nu ştiu ce a aia un pedigri şi habar nu am de proporţia de grăsime, dar e o vacă bună şi o să îţi dea tot laptele pe care îl are.

Asta poate face oricare dintre noi – să dea tot ce are. Este întotdeauna de ajuns.

*– 25 Ways to Win with People*

***Luptă-te să profiţi din plin de potenţialul tău.***





## ŢI-AI GĂSIT NIŞA?

Ţi-ai găsit nişa? Când îţi îndeplineşti responsabilităţile descoperi că te gândeşti la ceva de genul: „Nu există nici un loc asemeni acestui loc în preajma lui, deci acesta trebuie să fie locul potrivit."? Dacă aşa se întâmplă, atunci păstrează drumul şi continuă să te dezvolţi şi să înveţi în domeniul tău de activitate. Dacă nu, trebuie să găseşti drumul cel bun.

Dacă ştii care este nişa ta, dar nu lucrezi în ea, începe să planifici o tranziţie. Ar putea fi simplu, ca o schimbare a îndatoririlor, sau complicat, ca o schimbare de carieră. Indiferent dacă va fi nevoie de şase luni sau de şase ani, ai nevoie de un plan de tranziţie şi de un calendar pentru îndeplinirea lui. Când eşti sigur de drumul tău, ai curajul de a face primul pas.

Dacă nu ştii ce ar trebui să faci, este nevoie să faci câteva studii. Vorbeşte cu partenerul tău şi prietenii apropiaţi despre competenţele şi neajunsurile tale. Roagă-l pe liderul tău să te evalueze. Fă teste de personalitate sau de temperament. Caută temele care se repetă în viaţa ta. Încearcă să îţi formulezi ţelul vieţii tale. Fă orice este nevoie pentru a afla indicii referitoare la locul în care ar trebui să te afli. Apoi încearcă lucruri noi în legătură cu descoperirile tale. Singurul mod de a-ţi găsi nişa este să dobândeşti experienţă.

*– Cele 17 legi ale muncii în echipă*

***Dacă nu ai făcut-o deja, găseşte-ţi nişa şi continuă să te dezvolţi în cadrul ei.***

## MĂREŞTE-ŢI PASIUNEA

Este pasiunea o caracteristică a vieţii tale? Te trezeşti entuziasmat de ziua pe care urmează să o petreci? Prima zi a săptămânii este preferata ta sau trăieşti de la un sfârşit de săptămână la altul? Cât de mult a trecut de când nu ai mai putut dormi pentru că erai prea entuziasmat de o idee? Nu poţi conduce ceva de care nu eşti pasionat. Nu poţi aprinde un foc în organizaţia ta dacă nu arde unul în tine, mai întâi. Pentru a-ţi mări pasiunea, fă următoarele lucruri:

*Ia-ţi temperatura.* Cât de pasionat eşti de viaţa şi de munca ta? Se vede acest lucru? Obţine o evaluare sinceră întrebându-i pe câţiva colegi de muncă şi pe partenerul tău de viaţă despre nivelul tău de dorinţă.

*Revino la prima ta dragoste.* Gândeşte-te la perioada când te aflai la începutul carierei tale – sau şi mai demult în trecut, când erai copil. Ce îţi stârnea entuziasmul? Ce puteai face ore în şir? Încearcă să îţi recapeţi vechiul entuziasm. Apoi evaluează-ţi viaţa şi cariera în lumina acestei vechi iubiri.

*Asociază-te cu oameni pasionaţi.* Sună învechit, dar cine se aseamănă chiar se adună. Dacă ţi-ai pierdut flacăra interioară, stai prin preajma unor brichete. Pasiunea este contagioasă. Fă-ţi timp pentru a petrece alături de oameni de la care te poţi molipsi de ea.

*– Cele 21 de calităţi ale liderului*

***Astăzi, petrece timp alături de oameni pasionaţi.***



NOTE

# Săptămâna 6

## Cei Mai Buni Lideri Sunt Cei Care Ascultă

### Întrebări Importante pentru Dezvoltare în Această Săptămână

*Fă o analiză a felului în care asculți.*

*Cine simte că nu este ascultat?*

*Căror oameni ai neglijat să le ceri părerea?*

## ASCULTĂ CU INIMA

Herb Cohen, deseori numit cel mai bun negociator din lume, spunea: „Ascultarea eficientă necesită mai mult decât să auzi cuvintele transmise. Este nevoie să înțelegi şi să găseşti sensul a ceea ce a fost spus. Până la urmă, sensurile nu se găsesc în cuvinte, ci în oameni.". Cei mai mulți oameni se concentrează asupra ideilor comunicate şi aproape uită de persoană. Nu se poate să faci asta şi, în acelaşi timp, să asculți cu inima.

Există o diferență între a asculta pasiv şi a asculta agresiv. Pentru a asculta cu inima, trebuie să o faci activ. În cartea lui, *It's Your Ship*, căpitanul Michael Abrashoff explică faptul că este mai probabil ca oamenii să vorbească agresiv decât să asculte agresiv. Când a hotărât să devină un ascultător hotărât, acest lucru a reprezentat o diferență uriaşă pentru el şi echipa lui.

*– 25 Ways to Win with People*

***Alege să fii un ascultător agresiv.***





## VALOAREA ASCULTĂRII

Edgar Watson Howe glumea odată: „Nimeni nu te-ar asculta vorbind dacă nu ar şti că îi vine şi lui rândul.". Din păcate, aceste vorbe descriu cu precizie felul în care prea mulți oameni abordează comunicarea – sunt prea ocupați să îşi aştepte rândul pentru a-i mai asculta cu adevărat pe ceilalți. Însă oamenii influenți înțeleg valoarea incredibilă a transformării într-un bun ascultător. De exemplu, când Lyndon B. Johnson era proaspăt senator de Texas, avea pe peretele biroului lui un afiş care spunea: „Nu înveți nimic când nu faci decât să vorbeşti". Iar Woodrow Wilson, cel de-al douăzeci şi optulea preşedinte american, a spus odată: „În urechea liderului trebuie să răsune vocile oamenilor.".

Capacitatea de a asculta cu măiestrie este un unul dintre lucrurile importante pentru a dobândi influență în fața celorlalți. Gândeşte-te la aceste beneficii ale ascultării pe care noi le-am găsit:

- Ascultarea arată respect
- Ascultarea clădeşte relații
- Ascultarea măreşte cunoaşterea
- Ascultarea generează idei
- Ascultarea creează loialitate

Roger G. Imhoff recomanda: „Lasă-i pe ceilalți să ți se confeseze. S-ar putea să nu te ajute, dar cu siguranță îi va ajuta pe ei.". La prima vedere, a-i asculta pe ceilalți poate părea să le folosească doar acestora. Însă atunci când devii un bun ascultător, te afli în postura de a te ajuta şi pe tine. Ai capacitatea de a clădi relații puternice, de a aduna informații prețioase şi de a te înțelege mai bine pe tine însuți şi pe ceilalți.

***Astăzi, concentrează-te asupra ascultării celorlalți.***

## VOCILE VIZIUNII

De unde vine viziunea? Pentru a găsi viziunea indispensabilă leadershipului tău, trebuie să devii un bun ascultător. Trebuie să asculți mai multe voci.

*Vocea interioară.* Viziunea începe din interior. Ştii ce misiune ai în viață? Ce îți trezeşte interesul? La ce visezi? Dacă tot ceea ce urmăreşti în viață nu provine dintr-o dorință interioară – din străfundurile a ceea ce eşti şi a ceea ce crezi – atunci nu vei reuşi să atingi acel lucru.

*Vocea nefericită:* De unde vine inspirația pentru ideile mărețe? Din observarea a ce nu funcționează. Nemulțumirea față de situația actuală este un catalizator minunat pentru viziune. Eşti pe pilot automat în complacere? Sau te trezeşti că te agiți să schimbi lumea? Nici un lider important din istorie nu a încercat să împiedice schimbarea.

*Vocea succesului:* Nimeni nu poate realiza lucruri importante de unul singur. Pentru a îndeplini o viziune măreață, ai nevoie de o echipă bună. Dar ai nevoie şi de sfaturi bune de la cineva care se află înaintea ta în călătoria de leadership. Dacă vrei să îi conduci pe alții spre măreție, găseşte un mentor. Ai un sfătuitor care te poate ajuta să îți cizelezi viziunea?

*Vocea superioară:* Deşi este adevărat că viziunea ta trebuie să provină din interior, nu ar trebui să o laşi să fie limitată de abilitățile tale reduse. O viziune cu adevărat valoroasă trebuie să îl aibă pe Dumnezeu în ea. Doar El îți cunoaşte toate abilitățile. Te-ai uitat dincolo de persoana ta, chiar dincolo de perioada vieții tale în timp ce îți căutai viziunea? Dacă nu, s-ar putea să nu îți observi adevăratul potențial şi să ratezi cele mai bune lucruri pe care ți le rezervă viața.

*– Cele 21 de calități ale liderului*

***Ca lider, îi asculți nu doar pe oameni, ci şi aceste voci importante?***





## CAPACITATEA DE A-I ÎNȚELEGE PE OAMENI ADUCE MARI CÂŞTIGURI

Capacitatea de a-i înțelege pe oameni este unul dintre cele mai mari bunuri pe care le poate deține cineva. Are potențialul de a influența pozitiv toate domeniile vieții tale, nu doar zona afacerilor. De exemplu, uite cum înțelegerea oamenilor a ajutat-o pe mama acestui preşcolar. Ea spune:

> Lăsându-mi băiatul de patru ani în casă, am fugit să arunc ceva la gunoi. Când am încercat să deschid uşa pentru a intra înapoi în casă, era încuiată. Ştiam că dacă insistam ca fiul meu să deschidă uşa nu aş fi provocat decât o luptă a voințelor de o oră întreagă. Aşa că, pe un ton trist, am spus: „Oh, ce păcat. Tocmai te-ai închis în casă.". Uşa s-a deschis pe loc.

Cu siguranță, a-i înțelege pe oameni are o influență asupra abilității tale de a comunica cu ceilalți. David Burns, profesor de psihiatrie la Universitatea Pennsylvania, remarca: „Cea mai mare greşeală pe care o poți face când încerci să vorbeşti convingător este ca prioritatea ta să fie exprimarea ideilor şi sentimentelor. Ceea ce vor cei mai mulți oameni este să fie ascultați, respectați şi înțeleşi. În clipa în care văd că sunt înțeleşi, oamenii devin mai motivați să îți înțeleagă punctul de vedere.". Dacă poți învăța să îi înțelegi pe oameni – cum gândesc, ce simt, ce îi inspiră, cum este probabil să acționeze şi să reacționeze într-o anumită situație – atunci îi poți motiva şi influența într-un mod pozitiv.

*– Cum să devii o persoană cu influență*

***Fă-ți o prioritate din înțelegerea oamenilor.***

## FII IMPRESIONAT, NU IMPRESIONANT

Prea des credem că dacă îi putem impresiona pe alții vom dobândi influență asupra lor. Vrem să devenim eroii altor oameni – să fim supranaturali. Aceasta creează o problemă deoarece suntem, de fapt, ființe umane. Oamenii ne pot vedea așa cum suntem în realitate. Dacă scopul nostru este să îi impresionăm, ne amplificăm mândria şi ajungem să fim pretenţioşi – iar asta îi îndepărtează pe oameni.

Dacă vrei să îi influențezi pe alții, nu încerca să îi impresionezi. Mândria nu este, de fapt, nimic mai mult decât o formă de egoism, iar prefăcătoria este doar un mod de a-i ține pe oameni la distanță, astfel încât să nu poată vedea cine eşti cu adevărat. În loc să îi impresionezi pe alții, lasă-i pe ei să te impresioneze.

Este doar o problemă de atitudine. Oamenii care au charismă, cei care îi atrag pe ceilalți spre ei, sunt persoane care se concentrează asupra altora. Le pun celorlalți întrebări. Ascultă. Nu vor să încerce să fie în centrul atenției. Şi nu încearcă niciodată să pretindă că sunt perfecți.

*– Lider la 360°*

***Astăzi, ascultă cu scopul de a înțelege şi a câştiga de pe urma cunoştințelor, experienței şi perspectivei celorlalți.***



NOTE

# Săptămâna 7

## Intră în Zonă şi Rămâi Acolo

### Întrebări Importante pentru Dezvoltare în Această Săptămână

*Ți-ai identificat zona de competență?*

*Slujba ta te face să îți foloseşti competențele?*

*Îi conduci pe membrii echipei în zonele lor de competență?*

## DEZVOLTĂ TALENTUL PE CARE ÎL AI, NU CEL PE CARE ÎL VREI

Un lucru pe care îl predau oamenilor care participă la conferințele mele este să înceteze să mai lucreze asupra neajunsurilor lor şi să înceapă să lucreze asupra competențelor pe care le au. (Prin aceasta, mă refer la abilități, nu la problemele de caracter sau de atitudine, care trebuie rezolvate). Am observat că oamenii îşi pot creşte abilitatea într-un domeniu doar cu două puncte pe o scală de la 1 la 10. De exemplu, dacă talentul tău înnăscut într-un domeniu este 4, cu multă muncă se poate să ajungi la 6. Cu alte cuvinte, poți ajunge de la cu puțin sub medie, la puțin peste medie. Dar să spunem că îți găseşti o zonă în care eşti de 7; ai potențialul de a ajunge la 9, poate chiar la 10 dacă este cel mai important domeniu de competență al tău şi dacă munceşti deosebit de mult! Acest lucru te ajută să avansezi de la 1 în 10.000 de talente la 1 în 100.000 de talente – însă doar dacă faci celelalte lucruri necesare pentru a-ți creşte talentul.

*– Talentul nu este suficient*

***Găseşte-ți competențele şi dezvoltă-le neîncetat.***





## SUSȚINE VISURILE ALTORA

Consider că este un mare privilegiu atunci când oamenii îmi împărtăşesc visurile lor. Este o dovadă de mare curaj şi încredere. Şi, în acel moment, sunt conştient că am o mare influență în viața lor. Acesta nu este unul lipsit de importanță. Un cuvânt greşit poate zdrobi visul cuiva; o vorbă potrivită îi poate oferi inspirația să îl urmeze.

Dacă cineva te apreciază destul de mult pentru a-ți împărtăşi visurile lui, ai grijă. Actrița Candice Bergen observa că „Visurile sunt, prin definiție, blestemate să aibă o viață scurtă.". Bănuiesc că a spus acest lucru deoarece există oameni cărora nu le place să îi vadă pe alții urmându-şi visurile. Le aminteşte cât de departe sunt ei de a-şi trăi propriile visurile. Prin urmare, ei încearcă să doboare pe oricine țintește spre înaltul cerului. Convingându-i pe alții să renunțe la visurile lor, oamenii critici îşi găsesc scuze pentru a rămâne în zonele lor de confort.

Nu îți permite niciodată să devii o persoană care ucide visuri. În schimb, transformă-te într-o persoană care susține visuri. Chiar dacă ți se pare că visul altei persoane este exagerat, aceasta nu este o scuză pentru a-l critica.

*– 25 Ways to Win with People*

***Roagă pe cineva din echipa ta să îți împărtăşească visul lui astăzi.***

## EXERSEAZĂ-ȚI ASTĂZI MEŞTEŞUGUL

William Osler, medicul care a scris *The Principles and Practice of Medicine,* în 1892, spunea odată unui grup de studenți la medicină:

> Alungați viitorul. Trăiți doar pentru ora prezentă şi munca alocată ei. Nu vă gândiți la cât trebuie realizat, la dificultățile care trebuie depăşite sau scopul care trebuie atins, ci porniți cu onestitate să îndepliniți mica sarcină aflată la îndemână – va fi suficient pentru acea zi; căci, desigur, simpla noastră îndatorire este, după cum spune Carlyle, „Nu să vedem ceea ce abia se zăreşte în depărtare, ci să facem ceea ce se vede clar lângă noi.".

Singurul mod de a deveni mai bun este să îți exersezi meşteşugul până când îl cunoşti pe toate părțile. La început, fă ceea ce ştii să faci. Cu cât îți exersezi mai mult meşteşugul, cu atât ştii mai mult. Dar pe măsură ce faci mai mult, vei descoperi mai multe despre ceea ce ar trebui să faci diferit. În acest moment, trebuie să iei o decizie: vei face ceea ce ai făcut întotdeauna sau vei încerca să faci mai mult din ceea ce crezi că ar trebui să faci? Singurul mod în care te poți perfecționa este să ieşi din zona ta de confort şi să încerci lucruri noi.

Deseori, oamenii mă întreabă „Cum îmi pot dezvolta afacerea?" sau „Cum pot face ca departamentul meu să fie mai bun?". Răspunsul este să te dezvolți tu însuți. Singurul mod în care poți face ca organizația ta să se dezvolte este să îi determini pe liderii care o conduc să se dezvolte. Devenind tu mai bun, îi faci pe alții mai buni. Fostul preşedinte al General Electric, Jack Welch, spunea: „Înainte de a fi lider, succesul înseamnă să te dezvolți tu însuți. După ce devii lider, succesul înseamnă să îi ajuți pe alții să se dezvolte.". Şi momentul în care să începi este astăzi.

*– Lider la 360°*

***Concentrează-ți energia pentru a încerca lucruri care ce se află în zona ta de competență, dar în afara celei de confort.***





## FĂ ALEGERI CARE SĂ ADAUGE VALOARE TALENTULUI TĂU

Creează eficiența necesară pentru a-ți transforma talentul în rezultate. Aceasta provine din alegerile pe care le faci. Oratorul, avocatul şi liderul politic William Jennings Bryan spunea: „Destinul nu este o problemă de şansă, ci una de alegere; nu este un lucru care trebuie aşteptat, ci unul care trebuie realizat.". Am descoperit treisprezece alegeri importante care pot fi făcute pentru a amplifica talentul oricărei persoane:

1. Încrederea îți consolidează talentul.
2. Pasiunea insuflă energie talentului tău.
3. Inițiativa îți activează talentul.
4. Concentrarea îți direcționează talentul.
5. Pregătirea îți poziționează talentul.
6. Exercițiul îți şlefuieşte talentul.
7. Perseverența îți susține talentul.
8. Curajul îți testează talentul.
9. Educația îți dezvoltă talentul.
10. Caracterul îți protejează talentul.
11. Relațiile îți influențează talentul.
12. Responsabilitatea îți întăreşte talentul.
13. Munca în echipă îți multiplică talentul.

Fă aceste alegeri şi poți deveni o persoană cu plus-talent. Dacă ai talent, eşti singular. Dacă ai plus-talent, ieşi în evidență.

*– Talentul nu este suficient*

***Începe astăzi să lucrezi pentru a adăuga talentului tău una dintre calitățile de mai sus.***

## GĂSEŞTE UN ŢEL

Mai mult decât orice, a avea sentimentul unui ţel ajută o persoană să înainteze în mijlocul greutăţilor. Consultantul de afaceri Paul Stoltz a făcut un studiu extins în privinţa a ceea ce este nevoie pentru ca oamenii să persevereze în ciuda obstacolelor.

Conform lui Stoltz, cel mai important ingredient al perseverenţei este „să îţi identifici muntele, ţelul în viaţă, astfel încât munca pe care o faci să aibă sens. În fiecare zi, întâlnesc oameni care, în mare, urcă muntele greşit. Oameni care au petrecut douăzeci de ani sau mai mult din viaţă făcând ceva ce nu avea o însemnătate profundă pentru ei. Dintr-odată, se uită în urmă şi zic «Ce am făcut?»."

Dacă eşti o persoană care este condusă în mod firesc de un ţel, atunci probabil că ai deja o senzaţie înnăscută a direcţiei care te ajută să depăşeşti dificultăţile. Însă dacă nu eşti, atunci s-ar putea să ai nevoie de ceva ajutor. Foloseşte următoarele etape pentru a-ţi dezvolta o dorinţă.

- Apropie-te de oameni care au o dorinţă uriaşă.
- Dezvoltă nemulţumire pentru situaţia actuală.
- Caută un scop care să îţi trezească entuziasmul.
- Pune-ţi cele mai importante posesiuni în acel scop.
- Vizualizează-te bucurându-te de recompensele aduse de acel scop.

Dacă urmezi această strategie, s-ar putea să nu îţi găseşti imediat ţelul suprem, dar, cel puţin, vei începe să te îndrepţi în acea direcţie. După cum spunea Abraham Lincoln, „Nu uita niciodată că hotărârea ta de a reuşi este mai importantă decât orice altceva.".

*– Eşecurile pot conduce la succes*

***Cât de sigur eşti că urci muntele potrivit?***



NOTE

# Săptămâna 8

## Principala Responsabilitate a Unui Lider este să Definească Realitatea

### Întrebări Importante pentru Dezvoltare în Această Săptămână

*Ce fel de gânditor eşti?*

*Cine rosteşte adevărul în viaţa ta?*

*În ce domeniu trebuie să revii la realitate?*

## PROIECTEAZĂ VIZIUNEA

Dacă eşti liderul echipei tale, atunci ai responsabilitatea de a comunica echipei viziunea şi de a o menține neîntrerupt în fața oamenilor. Acest lucru nu este neapărat simplu. De fiecare dată când încerc să proiectez viziunea membrilor echipei mele, folosesc următoarea listă. Încerc să mă asigur că fiecare mesaj despre viziune posedă:

- Claritate: aduce înțelegerea viziunii (răspunde la ce trebuie să ştie oamenii şi la ce vreau eu ca ei să facă)
- Conectare: uneşte trecutul, prezentul şi viitorul
- Țel: aduce direcție viziunii
- Scopuri: aduce ținte pentru viziune
- Onestitate: aduce integritate viziunii şi credibilitate celui care proiectează viziunea
- Poveşti: aduc relații interumane viziunii
- Provocare: aduce întindere viziunii
- Pasiune: aduce combustibil viziunii
- Puterea exemplului: aduce responsabilitate viziunii
- Strategie: aduce proces viziunii

Cred că membrii echipei tale vor considera că viziunea este mai accesibilă şi o vor accepta mult mai uşor dacă urmezi această listă. Şi dacă o fac, vei vedea că au mai multă încredere şi direcție.

*– Cele 17 legi ale muncii în echipă*

***Comunică din nou viziunea oamenilor tăi.***





## PRIVEŞTE ÎN OGLINDĂ

În urmă cu câțiva ani, când am călătorit în Noua Zeelandă pentru o conferință, am stat într-un hotel în Christchurch. Într-o seară, îmi era sete şi am început să caut un automat de Coca-Cola. Neputând să găsesc unul, am văzut o uşă pe care scria „Personal", aşa că m-am gândit să intru şi să văd dacă pot găsi pe cineva care să mă ajute. Nu am găsit nici un angajat al hotelului sau un automat de băuturi răcoritoare, dar am observat ceva interesant. Când m-am apropiat de uşă pentru a ieşi iar pe coridor, am descoperit că pe tot spatele acesteia se afla o oglindă cu următoarele cuvinte: „Uită-te bine la tine. Asta vede clientul.". Conducerea hotelului le amintea angajaților că pentru a-şi îndeplini scopul, trebuia să se uite la ei înşişi.

Iar acest lucru este valabil şi pentru noi. Psihoterapeutul Sheldon Kopp crede că „toate bătăliile importante se poartă în sine.". Atunci când ne studiem pe noi înşine, descoperim care sunt acele bătălii. Şi atunci avem două variante. Prima este să ne purtăm precum cel care şi-a consultat medicul şi a aflat că are probleme de sănătate serioase. Când medicul i-a arătat radiografiile şi i-a sugerat o operație dureroasă şi costisitoare, omul a întrebat:

– Bine, dar cât ar costa doar să trucați radiografiile?

A doua variantă este să încetăm să dăm vina pe alții, să ne uităm la noi înşine şi să facem munca grea de a rezolva lucrurile care ne provoacă problemele. Dacă vrei să ai relații mai bune cu ceilalți, atunci opreşte-te, uită-te în oglindă şi începe să lucrezi la tine însuți.

*– Câştigă cu oamenii*

***Prima realitate pe care trebuie să o defineşti este un tablou precis al persoanei tale şi al abilității tale de leadership.***

## GÂNDEŞTE-TE LA MISIUNE

Tu şi coechipierii tăi păstraţi în minte tabloul general? Sau sunteţi atât de adânciţi în detaliile responsabilităţilor voastre, încât pierdeţi din vedere imaginea de ansamblu? Dacă împiedici în vreun fel echipa mai mare – organizaţia – din cauza dorinţei tale de a atinge succesul personal sau chiar succesul departamentului tău, atunci s-ar putea să fie nevoie să parcurgi etape pentru a-ţi îmbunătăţi abilitatea de a păstra misiunea echipei în minte.

*Verifică dacă echipa ta se concentrează asupra misiunii ei.* Începe prin a măsura claritatea misiunii. Echipa sau organizaţia ta are o declaraţie a misiunii? Dacă nu, munceşte pentru a face echipa să creeze una. Dacă da, atunci cercetează dacă scopurile echipei se potrivesc cu misiunea ei. Dacă valorile, misiunea, scopurile şi practicile unei echipe nu se potrivesc, îţi va fi dificil ca jucător în acea echipă.

*Găseşte moduri de a păstra misiunea în minte.* Dacă eşti puternic, ambiţios, acel tip de persoană care este obişnuită să muncească singură sau dacă obişnuieşti să te concentrezi asupra a ceea ce este imediat, nu asupra tabloului general, s-ar putea să ai nevoie de ajutor pentru a ţi se aminti misiunea echipei. Scrie misiunea pe hârtie şi pune-o undeva unde să o poţi vedea. Ţine-o în faţa ta, astfel încât să fii întotdeauna conştient de misiunea echipei.

*Contribuie cu tot ce ai mai bun ca membru al echipei.* După ce eşti sigur de misiunea şi direcţia echipei, hotărăşte să contribui cu ceea ce ai mai bun în cadrul echipei, nu ca individ. Asta poate presupune ca pentru o perioadă să îţi asumi un rol secundar. Sau poate însemna să îţi concentrezi grupul de apropiaţi într-un mod care aduce contribuţii mai mari organizaţiei, chiar dacă vă aduce ţie şi oamenilor tăi mai puţină recunoaştere.

*– The 17 Essential Qualities of a Team Player*

***Evită să te afunzi în detalii şi păstrează-ţi în minte tabloul general.***





## DEFINIREA PROBLEMELOR

Filosoful Abraham Kaplan face o deosebire între probleme şi nenorociri. O problemă este ceva în privinţa căreia poţi acţiona. Dacă nu poţi face nimic în privinţa ei, este o nenorocire, un lucru căruia trebuie să îi faci faţă, pe care să îl înduri.

Când oamenii tratează o nenorocire ca pe o problemă, pot deveni frustraţi, furioşi sau deprimaţi. Şi când oamenii tratează problemele ca pe nenorociri, deseori le acceptă, renunţă sau se consideră victime.

Cu mai mult de douăzeci şi cinci de ani în urmă, am scris ceva pentru a mă ajuta să îmi privesc problemele în lumina potrivită:

**P**rofeţii – ne ajută să ne formăm viitorul
**R**eamintiri – ne arată că nu putem reuşi singuri
**O**portunităţi – ne scot din rutină, provocându-ne să gândim creativ
**B**inecuvântări – ne deschid uşi de care altfel nu am fi trecut
**L**ecţii – ne oferă educaţie cu fiecare nouă provocare
**E**xistă peste tot – ne spun că nimeni nu este lipsit de probleme
**M**esaje – ne avertizează despre posibile dezastre
**E**cuaţii rezolvabile – ne aduc aminte că orice problemă are o soluţie

Dacă poţi deosebi nenorocirile de probleme, atunci te afli într-o poziţie mult mai bună din care să faci faţă nenorocirilor şi din care să rezolvi problemele.

*– The Difference Maker*

***Deosebeşte-ţi astăzi nenorocirile de probleme şi tratează-le în mod corect.***

## TRASAREA ITINERARIULUI

Aproape oricine poate conduce nava, dar este nevoie de un lider pentru a trasa itinerariul. Înainte să îşi ducă oamenii într-o călătorie, liderii devin navigatori şi parcurg un anumit proces pentru a da călătoriei cea mai bună şansă de a fi un succes.

*Navigatorii se folosesc de experienţele din trecut:* cei mai mulţi lideri înnăscuţi sunt activişti. Privesc înainte – nu înapoi – iau decizii şi avansează. Însă ca liderii să devină buni navigatori, trebuie să îşi folosească timpul pentru a medita la experienţele din trecut şi a învăţa din ele.

*Navigatorii studiază condiţiile înainte de a face angajamente:* bunii navigatori calculează costurile înainte de a-şi lua angajamente pentru ei şi pentru alţii. Studiază nu doar factorii măsurabili, cum ar fi finanţele, resursele şi talentul, ci şi factorii impalpabili, cum ar fi sincronizarea, moralul, avântul, cultura şi aşa mai departe.

*Navigatorii ascultă ce au ceilalţi de spus:* Indiferent cât de bun lider eşti, tu singur nu vei avea toate răspunsurile. De aceea navigatorii de vârf adună informaţii din multe surse.

*Navigatorii se asigură că judecăţile lor reprezintă atât credinţa, cât şi faptele:* A fi capabil să navighezi pentru alţii cere ca un lider să aibă o atitudine pozitivă. Trebuie să ai credinţă, astfel încât să îi poţi îndruma pe oameni până la capăt. Pe de altă parte, trebuie să fii capabil să vezi faptele cu realism. Dacă nu pleci la drum cu ochii larg deschişi, vei fi luat prin surprindere.

*– Cele 21 de legi supreme ale liderului*

***Ţi-ai rezervat timp astfel încât să-ţi trasezi itinerariul pentru oamenii pe care îi conduci?***



NOTE

# Săptămâna 9

## Pentru a Vedea Cum se Descurcă Liderul, Uită-te la Oameni

### Întrebări Importante pentru Dezvoltare în Această Săptămână

*Oamenii tăi te urmează?*

*Cum ții scorul?*

*Crezi în oamenii tăi?*

## PUNE ECHIPA PE PRIMUL LOC

Marii oameni care dezvoltă lideri se gândesc la binele echipei înainte de a se gândi la ei înşişi. Bill Russell a fost un jucător de baschet talentat. Mulți îl consideră unul dintre cei mai buni jucători de echipă din istoria baschetului profesionist. Russell observa: „Cea mai importantă măsură a cât de bine am jucat într-un meci era cât de bine îi făceam să joace pe coechipierii mei." Aceasta este atitudinea necesară pentru a deveni un mare creator de lideri. Echipa trebuie să fie pe primul loc.

Te consideri un jucător de echipă? Răspunde la fiecare dintre următoarele întrebări pentru a vedea unde te afli când este vorba de a promova binele echipei:

1. Adaug valoare celorlalți?
2. Adaug valoare organizației?
3. Mă grăbesc să ofer recunoaştere atunci când lucrurile merg bine?
4. Echipa noastră câştigă consecvent noi membri?
5. Îmi folosesc jucătorii „de rezervă" cât de mult aş putea?
6. Mulți oameni din echipă iau decizii importante în mod consecvent?
7. Echipa noastră pune mai mult accentul pe a obține victorii decât pe a produce vedete?

*– Cum să devii o persoană cu influență*

***Adoptă un stil de viață prin care să îi încurajezi pe alții şi să dezvolți lideri.***





## LEADERSHIPUL ÎNSEAMNĂ A DA ALTORA PUTERE

Cum identifici un lider? Conform lui Robert Townsend, aceştia sunt de toate mărimile, vârstele, formele şi condițiile. Unii sunt slabi administratori, în timp ce alții nu sunt deosebit de inteligenți. Există un indiciu: de vreme ce unii oameni sunt mediocri, adevăratul lider poate fi recunoscut deoarece oamenii lui dau dovadă în mod consecvent de performanțe superioare.

Un lider este mare nu din cauza puterii lui, ci datorită abilității lui de a da putere altora. Succesul fără un succesor înseamnă eşec. Principala responsabilitate a unui muncitor este să dezvolte alte persoane care să facă munca.

Loialitatea față de lider ajunge în cel mai înalt punct atunci când subordonatul s-a dezvoltat personal sub îndrumarea liderului. De ce? Câştigi inimile oamenilor atunci când îi ajuți să se dezvolte personal.

Cu ani în urmă, unul dintre jucătorii-cheie din echipa mea era Sheryl Fleisher. Când s-a alăturat echipei, nu era o persoană pregătită să colaboreze cu oamenii. Am început să lucrez îndeaproape cu ea până când a devenit cu adevărat pregătită să muncească cu oamenii. Astăzi ea îi dezvoltă cu succes pe alții. Există o legătură de loialitate pe care Sheryl a acordat-o leadershipului meu şi amândoi cunoaştem motivul. Timpul investit în ea a provocat o schimbare pozitivă. Nu va uita niciodată ce am făcut pentru ea. În mod interesant, timpul pe care ea l-a investit în viețile altor oameni m-a ajutat mult pe mine. Nici eu nu voi uita vreodată ce a făcut pentru mine.

Grupul de lideri de bază care te înconjoară trebuie să fie format doar din oameni pe care i-ai ajutat personal sau pe care i-ai ajutat să se dezvolte într-un fel. Când acest lucru se întâmplă, dragostea şi loialitatea vor fi arătate de către cei aflați cel mai aproape de tine şi de către cei care sunt atinşi de liderii tăi principali.

*– Dezvoltă liderul din tine*

***Oamenii ajung la nivelul următor datorită investiției tale în ei?***

## AMPLIFICĂ-I PE CEILALȚI

Membrii echipei îndrăgesc şi admiră întotdeauna un jucător care este capabil să îi ajute să ajungă la următorul nivel, o persoană care îi amplifică şi le dă puterea să aibă succes.

Oamenii care îşi amplifică partenerii au câteva lucruri în comun:

1. *Cei care amplifică îşi prețuiesc colegii de echipă:* Coechipierii tăi îți pot spune dacă tu crezi în ei. De obicei, performanțele oamenilor reflectă aşteptările celor pe care îi respectă.

2. *Cei care amplifică prețuiesc tot ceea ce prețuiesc colegii lor de echipă:* Jucătorii care îi amplifică pe alții ascultă pentru a descoperi despre ce vorbesc coechipierii lor şi privesc pentru a vedea pe ce îşi cheltuiesc aceştia banii. Acest fel de cunoştințe, împreună cu o dorință de a-ți cunoaşte colegii creează o legătură puternică.

3. *Cei care amplifică adaugă valoare colegilor lor de echipă:* A adăuga valoare este, de fapt, esența amplificării celorlalți. Înseamnă să găseşti moduri de a-i ajuta pe ceilalți să îşi îmbunătățească abilitățile şi atitudinile. O persoană care amplifică caută daruri, talente şi unicitate în ceilalți, iar apoi îi ajută să îşi dezvolte aceste abilități.

4. *Cei care amplifică se fac pe ei înşişi mai valoroşi:* Cei care amplifică lucrează pentru a deveni mai buni, nu doar pentru beneficiul lor personal, ci şi pentru că îi sprijină să îi ajute pe alții. Dacă vrei să dezvolți abilitatea unui coleg de echipă, perfecționează-te tu însuți.

Cum te văd colegii tăi de echipă? Eşti o persoană care amplifică? Îi faci mai buni decât sunt ei prin inspirație şi prin contribuție? Ştii ce prețuiesc coechipierii tăi? Accentuezi aceste lucruri adăugându-le valoare în acele domenii?

*– The 17 Essential Qualities of a Team Player*

***A deveni un lider mai bun începe cu a-i perfecționa pe ceilalți indiferent dacă ai sau nu poziția, autoritatea sau postul necesare.***





## CREDINȚA ÎN CEILALȚI

Automobilul a trecut pe lângă hambarul nevopsit şi s-a oprit în fața porții noastre într-un nor de praf încins de soarele verii. Am alergat desculț, traversând veranda plină de aşchii şi l-am văzut pe unchiul Henry ieşind din maşină. Era înalt, foarte frumos şi nemaipomenit de viu şi plin de energie. După mulți ani petrecuți peste mări şi țări ca misionar în China, venise în vizită la ferma noastră din Iowa. A fugit spre poarta veche şi şi-a pus cele două palme mari ale lui pe umerii mei de băiețel de patru ani. A zâmbit larg, mi-a răvăşit părul nepieptănat şi mi-a spus:

– Ca să vezi! Bănuiesc că tu eşti Robert! Cred că într-o zi o să fii predicator.

În acea seară m-am rugat în secret „Şi, dragă Doamne, fă-mă predicator când voi fi mare!". Cred că atunci şi acolo, Dumnezeu m-a făcut GÂNDITOR DE POSIBILITĂȚI.

*– Cum să devii o persoană cu influență*

***Astăzi, ajută pe cineva care se îndoieşte să aibă încredere în el însuşi.***

## OAMENII FAC CEEA CE VĂD

Conform faimosului misionar medical Albert Schweitzer, „Exemplul nu este principalul lucru pentru influențarea altora... este singurul lucru.". O parte din crearea unui climat plăcut pentru dezvoltarea liderilor este puterea exemplului în privința leadershipului. Oamenii imită ceea ce văd exemplificat. Model pozitiv – reacție pozitivă. Model negativ – reacție negativă. Ceea ce liderii fac, potențialii lideri din jurul lor fac şi ei. Ceea ce ei prețuiesc, oamenii lor prețuiesc. Scopurile liderilor devin şi ale lor. Liderii dau tonul. După cum sugerează Lee Iacocca, „Viteza şefului este viteza echipei.". Un lider nu poate cere de la ceilalți ceea ce nu cere de la el însuşi.

În timp ce tu şi cu mine ne dezvoltăm şi ne perfecționăm ca lideri, la fel vor face şi cei pe care îi conducem. Trebuie să ne aducem aminte că atunci când oamenii ne urmează, nu pot merge mai departe decât noi. Dacă dezvoltarea noastră încetează, capacitatea noastră de a conduce se va opri şi ea. Nici personalitatea, nici metodologia nu pot înlocui dezvoltarea personală. Nu putem exemplifica tot ceea ce nu posedăm. Începe astăzi să înveți şi să te dezvolți şi urmăreşte cum cei din jurul tău încep să se dezvolte. Ca lider, sunt în primul rând un subordonat al principiilor mărețe şi al altor lideri mari.

*– Dezvoltă liderii din jurul tău*

***Nu cere de la ceilalți mai mult decât ceri de la tine însuți.***



NOTE

# Săptămâna 10

## Nu Îți Trimite Rațele la Şcoala de Vulturi

### Întrebări Importante pentru Dezvoltare în Această Săptămână

***Pe cine ai pus în locul nepotrivit?***

***Trebuie să laşi câțiva vulturi să zboare şi câteva rațe să înoate?***

***Ştii cum arată un potențial lider?***

## PUNE OAMENII POTRIVIȚI ÎN POSTUL POTRIVIT

A muta pe cineva dintr-un post care nu îi place în postul potrivit poate schimba vieți. Un director cu care am discutat mi-a povestit că a mutat o persoană din echipa lui în patru locuri diferite, încercând să afle unde se potrivea aceasta. Deoarece o plasase greşit de atât de multe ori, era aproape pregătit să renunțe la ea. Dar ştia că avea mare potențial şi că era potrivită pentru organizație. În cele din urmă, după ce a găsit postul potrivit pentru ea, acea persoană a devenit o vedetă!

Deoarece acest director ştie cât de important este ca fiecare om să lucreze în postul potrivit, el îşi întreabă membrii echipei o dată pe an: „Dacă ați putea alege ce să faceți, care ar fi acel lucru?". Din răspunsurile lor, el obține indicii despre orice persoană care se poate să fi primit un rol nepotrivit.

A încerca să pui persoana potrivită în postul potrivit poate consuma mult timp şi multă energie. Să recunoaştem. Nu este mai uşor pentru un lider să distribuie oamenii acolo unde este mai convenabil şi să îşi vadă de treabă? Încă o dată, acesta este un domeniu în care dorința de acțiune a liderilor lucrează împotriva lor. Opune-te tendinței tale înnăscute de a lua o decizie şi de a merge mai departe. Nu te teme să îi muți pe oameni dacă nu strălucesc aşa cum crezi că ar putea să o facă.

*– Lider la 360°*

***Caută indicii că cineva din echipa ta ar putea fi distribuit mai bine.***





## OAMENII CU POTENȚIAL DE LEADERSHIP NU AU NEVOIE DE O FUNCȚIE

Dacă ar trebui să identific principala idee greşită pe care o au oamenii despre leadership, aceasta ar fi convingerea că leadershipul provine doar din a ocupa un post sau a avea o funcție. Însă nimic nu ar putea fi mai departe de adevăr. Nu trebuie să ocupi un post în fruntea grupului tău, a departamentului, a diviziei sau a organizației pentru a conduce. Dacă tu consideri că trebuie să faci acest lucru, atunci înseamnă că ai crezut în mitul funcției.

Un loc în vârful organizației nu va face pe nimeni să fie automat lider. Legea Influenței din *Cele 21 de legi supreme ale leadershipului* spune clar: „Măsura reală a ştiinței conducerii este inflența – nici mai mult, nici mai puțin.".

Deoarece am condus organizații de voluntari aproape toată viața mea, am văzut mulți oameni vrăjiți de mitul funcției. Când oamenii care cred în acest mit sunt identificați ca potențiali lideri şi incluşi într-o echipă, se simt foarte inconfortabil dacă nu primesc o funcție sau un post care să îi eticheteze ca lideri în ochii celorlalți membrii ai echipei. În loc să muncească pentru a construi relații cu ceilalți din echipă şi a dobândi influență în mod firesc, ei aşteaptă ca superiorul ierarhic să le ofere autoritate şi să le dea o funcție. După o vreme, devin tot mai nefericiți, până când, în cele din urmă, hotărăsc să încerce altă echipă, alt lider sau altă organizație.

Oamenii care urmează acest tipar nu înțeleg cum se dezvoltă leadershipul eficient.

*– Lider la 360°*

***Dacă oamenii au nevoie de o funcție pentru a conduce, nu te aştepta să se înalțe asemeni vulturilor.***

## IDENTIFICAREA POTENȚIALILOR LIDERI

Există ceva mult mai important şi mai rar decât capacitatea: este vorba de abilitatea de a recunoaşte capacitatea. Una dintre principalele responsabilități ale unui lider de succes este să identifice potențiali lideri. Nu este întotdeauna o sarcină uşoară, însă este extrem de importantă.

Dale Carnegie era un maestru în identificarea potențialilor lideri. Întrebat odată de un reporter cum reuşise să angajeze patruzeci şi trei de milionari, Carnegie a răspuns că oamenii nu erau milionari când începuseră să lucreze pentru el. Deveniseră milionari ca urmare a acestui fapt. Apoi reporterul a vrut să ştie cum îi dezvoltase pe aceşti oameni pentru a deveni lideri atât de valoroşi. Carnegie a răspuns: „Oamenii se dezvoltă în acelaşi fel în care se extrage aurul. Trebuie mutate câteva tone de pământ pentru a găsi un gram de aur. Însă nu intri în mină căutând pământ", a adăugat el. „Intri în căutarea aurului.". Exact acesta este modul de a dezvolta oameni pozitivi, de succes. Caută aurul, nu pământul; binele, nu răul. Cu cât sunt mai pozitive calitățile pe care le cauți, cu atât mai mult vei găsi.

*– Dezvoltă liderii din jurul tău*

***Ai făcut o prioritate din a găsi potențiali lideri şi a-i dezvolta?***





## CUM SĂ GĂSEŞTI UN VULTUR

Iată o listă cu douăzeci şi cinci de caracteristici care să te ajute să evaluezi şi să identifici un potențial lider.

0 = Niciodată adevărat
1 = Câteodată adevărat
2 = Uneori adevărat
3 = Deseori adevărat
4 = Adevărat

1. Persoana are influență. 0 1 2 3 4
2. Persoana are autodisciplină. 0 1 2 3 4
3. Persoana are un istoric bun. 0 1 2 3 4
4. Persoana are abilități interumane puternice. 0 1 2 3 4
5. Persoana are capacitatea de a rezolva probleme. 0 1 2 3 4
6. Persoana nu acceptă starea de fapt. 0 1 2 3 4
7. Persoana vede imaginea generală. 0 1 2 3 4
8. Persoana are capacitatea de a face față stresului. 0 1 2 3 4
9. Persoana dă dovadă de un spirit pozitiv. 0 1 2 3 4
10. Persoana îi înțelege pe oameni. 0 1 2 3 4
11. Persoana nu are probleme personale. 0 1 2 3 4
12. Persoana este dispusă să îşi asume responsabilitatea. 0 1 2 3 4
13. Persoana nu este furioasă. 0 1 2 3 4
14. Persoana este dispusă să facă schimbări. 0 1 2 3 4
15. Persoana are integritate. 0 1 2 3 4
16. Persoana se apropie tot mai mult de Dumnezeu. 0 1 2 3 4

17. Persoana are capacitatea de a vedea următorul pas care trebuie făcut. 0 1 2 3 4
18. Persoana este acceptată ca lider de alții. 0 1 2 3 4
19. Persoana are capacitatea şi dorința de a continua să învețe. 0 1 2 3 4
20. Persoana are un fel de a fi care atrage oamenii. 0 1 2 3 4
21. Persoana are o imagine de sine bună. 0 1 2 3 4
22. Persoana are disponibilitatea de a-i servi pe alții. 0 1 2 3 4
23. Persoana are capacitatea de a ieşi din probleme. 0 1 2 3 4
24. Persoana are capacitatea de a dezvolta alți lideri. 0 1 2 3 4
25. Persoana preia inițiativa. 0 1 2 3 4

Totalul punctelor: _____

Interpretarea scalei:

| | |
|---|---|
| 90-100 | Lider deosebit (ar trebui să fie mentor pentru alți lideri buni şi deosebiți). |
| 80-89 | Lider bun (trebuie să continue să se dezvolte şi să nu înceteze să fie mentor pentru alții). |
| 70-79 | Lider în curs de dezvoltare (să se concentreze asupra dezvoltării). |
| 60-69 | Poate avea potențial de lider (să intre în procesul de descoperire). |
| sub 60 | În acest moment, nu este un candidat pentru dezvoltarea leadershipului. |

*– Dezvoltă liderii din jurul tău*

***Evaluează potențialul de leadership al candidaților înainte de a investi în ei.***





## PUNE OAMENII ÎN ZONELE LOR DE COMPETENȚĂ

În *Cele 17 legi ale muncii în echipă,* Legea Nişei spune: „Toți jucătorii trebuie să aibă un loc în care adaugă cea mai mare valoare.". Când liderii înțeleg cu adevărat acest lucru, echipele pe care le conduc obțin rezultate incredibile. Iar acest lucru se reflectă pozitiv asupra acelor lideri. Nu cred că este o exagerare să spun că succesul unui lider este determinat mai mult decât orice de a-i pune pe oameni în zonele lor de competență.

Când eram în liceu, am avut norocul să am un antrenor care înțelegea acest lucru. În timpul unuia dintre antrenamentele noastre cu echipa de baschet a şcolii, antrenorul Don Neff a hotărât că voia să ne învețe o lecție foarte importantă despre baschet. A scos echipa principală şi pe cea de rezervă pe teren pentru un meci de antrenament. Acest lucru nu era ieşit din comun – jucam tot timpul meciuri de antrenament. Echipa de rezervă avea câțiva jucători buni, dar, în mod clar, cea principală era mult mai bună. De data aceasta ne-a pus să facem ceva foarte diferit de ceea ce făceam de regulă. A lăsat jucătorii din echipa de rezervă să îşi ocupe pozițiile obişnuite, dar fiecăruia dintre noi, cei din echipa principală, ne-a atribuit alte posturi decât cele pe care le aveam în mod normal. De obicei, eu eram fundaş, dar pentru acest meci mi s-a cerut să joc ca extremă. Din câte îmi amintesc, extrema noastră a fost pusă în poziția de pivot.

Ni s-a spus să jucăm până la douăzeci de puncte, dar meciul nu a durat mult. Echipa de rezervă ne-a înfrânt cât ai clipi din ochi. Când meciul s-a încheiat, antrenorul Neff ne-a chemat şi ne-a spus: „Nu este de ajuns să ai cei mai buni jucători pe teren. Trebuie să ai cei mai buni jucători în pozițiile potrivite.".

Nu am uitat niciodată această lecție. Nu contează ce fel de echipă conduci. Dacă nu pui oamenii în zonele lor de competență, faci ca victoria să fie aproape imposibilă pentru ei – şi pentru tine.

*– Lider la 360°*

***Asigură-te că membrii echipei tale se află în zonele lor de competență.***

NOTE

# Săptămâna 11

## Păstrează-ți Atenția Asupra Lucrului Principal

### Întrebări Importante pentru Dezvoltare în Această Săptămână

*Ce fel de lucruri îți ocupă timpul?*

*Te concentrezi asupra competențelor tale?*

*Ești prins la mijloc?*

## INDIFERENȚĂ PLANIFICATĂ

William James spunea că arta de a fi înțelept este „arta de a şti ce să treci cu vederea". Lucrurile mărunte şi banale ne răpesc mult timp. Prea mulți dintre noi trăiesc pentru lucrurile greşite.

Dr. Anthony Campolo ne spune despre o cercetare sociologică în care cincizeci de oameni în vârstă de peste nouăzeci şi cinci de ani au primit o singură întrebare: „Dacă ți-ai putea retrăi viața, ce ai face diferit?". A fost o întrebare deschisă şi mai multe răspunsuri au reapărut constant şi au dominat rezultatele cercetării. Acestea au fost răspunsurile:

- Dacă ar trebui să o fac iar, aş gândi mai mult.
- Dacă ar trebui să o fac iar, aş risca mai mult.
- Dacă ar trebui să o fac iar, aş face mai multe lucruri care ar rămâne în urma mea după ce aş muri.

O tânără violonistă a fost întrebată despre secretul succesului ei. Răspunsul a fost „Indiferența planificată.". Apoi a explicat: „Când eram elevă, multe lucruri îmi solicitau timpul. Când mă duceam în camera mea după micul dejun, îmi făceam patul, îmi aranjam camera, măturam şi făceam orice altceva îmi mai atrăgea atenția. Apoi mă grăbeam spre exercițiile la vioară. Am descoperit că nu progresam cum credeam că ar fi trebuit, aşa că am inversat lucrurile. Până la încheierea perioadei de exersare, neglijăm intenționat orice altceva. Acest program de indiferență planificată este responsabil, cred, de succesul meu.".

*– Dezvoltă liderul din tine*

***Pune lucrurile importante pe primul loc şi neglijează lucrurile care nu contează cu adevărat.***





## SCOPURI CARE ÎȚI SPUN „START!"

Industriaşul milionar Andrew Carnegie spunea: „Nu poți să împingi pe nimeni pe scară dacă el însuşi nu vrea să urce.". Acelaşi lucru este valabil pentru o persoană aflată în călătoria spre succes; nu va avansa decât dacă este motivată să o facă. Scopurile pot oferi această motivație. Paul Myer comenta: „Nimeni nu realizează nimic fără un scop [...] Stabilirea scopurilor este cea mai puternică forță umană pentru auto-motivare.".

Gândeşte-te la acest lucru. Care este cel mai important factor de motivare din lume? Atunci când iei o activitate importantă (cum ar fi visul tău) şi o fragmentezi în părți mai mici, mai uşor de gestionat (scopuri), te pregăteşti să atingi succesul deoarece faci ca ceea ce vrei să realizezi să fie mai uşor de atins. Acest lucru oferă motivație! Realizează destule dintre scopurile mici şi vei face un pas uriaş spre atingerea țelului şi dezvoltarea potențialului tău.

Scopurile nu te ajută doar să creezi motivație inițială făcându-ți visele mai uşor de atins, ci te ajută şi să continui să fii motivat – iar acest lucru produce inerție. Odată ce porneşti în călătoria spre succes, va fi foarte greu să te opreşti. Procesul este asemănător cu ceea ce se întâmplă cu un tren. A-l porni este partea cea mai grea. Cât timp stă pe loc, un tren poate fi împiedicat să avanseze, punând pene de lemn de cinci centimetri sub fiecare dintre roțile locomotivei. Totuşi, după ce trenul prinde viteză, nici măcar un zid din beton armat de un metru şi jumătate grosime nu îl mai poate opri.

*– Harta succesului*

***Creează scopuri care vor iniția motivația şi vor produce inerție.***

## VALOAREA TIMPULUI

Timpul este prețios. Psihiatrul şi autorul M. Scott Peck spunea: „Atât timp cât nu te vei prețui pe tine însuți, nu îți vei prețui timpul. Atât timp cât nu îți vei prețui timpul, nu vei face nimic cu el.".

În *What to Do Between Birth and Death*, Charles Spezzano spune că oamenii nu plătesc cu bani pentru lucruri, le plătesc cu timp. Dacă îți spui „În cinci ani voi pune destul deoparte pentru a cumpăra acea casă de vacanță", atunci ceea ce spui, de fapt, este că acea casă te va costa cinci ani – a douăsprezecea parte din viața ta adultă. „Expresia «a-ți cheltui timpul» nu este o metaforă", remarcă Spezzano. „Aşa funcționează viața.".

În loc să te gândeşti la ce faci şi la ce cumperi în termeni de bani, gândeşte-te la toate acestea în termeni de timp. Meditează la asta. Pentru ce merită să îți cheltuieşti viața? Dacă îți priveşti viața în această lumină, s-ar putea să îți schimbi felul în care îți gestionezi timpul.

**Etapă de acțiune:** Enumeră primele trei lucruri care îți consumă timpul în fiecare zi. Merită să îți cheltuieşti viața pentru ele? Dacă nu, gândeşte-te să faci schimbări importante.

*– Lider la 360°*

***Merită sarcinile din programul tău de astăzi să îți cheltuieşti viața cu ele?***





## DEZVOLTĂ COMPETENȚA

O persoană competentă se concentrează pe ceea ce face bine, perseverând neîncetat şi distilând ce este mai bun – şi încetează să se mai concentreze pe ceea ce face prost. Te descrie această frază? Îți concentrezi energia asupra a ceea ce poți face bine pentru a deveni extrem de competent la acel lucru? Coechipierii tăi se pot baza pe faptul că tu vei executa sarcini atât de bine, încât să aduci succes întregii echipe? Dacă nu, s-ar putea să ai nevoie să te concentrezi mai bine şi să îți dezvolți abilitățile necesare pentru a-ți putea face treaba bine.

Pentru a-ți îmbunătăți competența...

*Concentrează-te profesional.* Este greu să-ți dezvolți competența dacă încerci să faci totul. Alege un domeniu în care să te specializezi. Care este acel lucru care îți întruneşte abilitățile, interesele şi oportunitățile? Oricare ar fi, implică-te în el.

*Renunță la lucrurile mărunte.* Prea mulți oameni nu îşi duc munca atât de departe pe cât pot. Pentru a face asta, trebuie să îți dezvolți o capacitate de a face toate lucrurile corect. Asta nu înseamnă să devii un micromanager sau să fii obsedat de control. Înseamnă să faci ultimele zece procente din orice sarcină îndeplineşti. Încearcă să faci acest lucru cu ultimul proiect sau sarcină importantă care este responsabilitatea ta.

*Dă mai multă atenție implementării.* De vreme ce implementarea este deseori cea mai dificilă parte a oricărei sarcini, acordă-i atenție mai mare. Cum poți reduce prăpastia dintre a veni cu idei noi şi a le pune în practică? Adună-ți partenerii de echipă şi discutați în ce fel puteți îmbunătăți procesul.

*– The 17 Essential Qualities of a Team Player*

***Fii încrezător şi competent în privința detaliilor pentru a fi liber să vezi tabloul de ansamblu.***

## LIDERII SUNT HOTĂRÂȚI

Ce înseamnă să fii hotărât? Înseamnă să munceşti cu un ţel – să faci ca fiecare acţiune să conteze. Înseamnă să te concentrezi asupra lucrurilor corecte pe care trebuie să le faci clipă de clipă, zi de zi, şi apoi să le duci la îndeplinire într-un mod consecvent.

Oamenii care au succes sunt hotărâți. Nu sunt împrăştiați sau haotici. Ştiu ce fac şi de ce o fac. Pentru ca o echipă să aibă succes, are nevoie de oameni hotărâți, care sunt capabili să îşi păstreze concentrarea şi productivitatea, oameni care fac să conteze fiecare acțiune.

Cât de hotărât eşti? Pe parcursul zilei, ai un plan şi un ţel pentru tot ce faci? Ştii spre ce te îndrepți şi de ce faci ceea ce faci? Sau doar te laşi dus de apa vieții? Dacă partenerii tăi de echipă nu detectează în tine un sentiment de hotărâre, nu vor şti la ce să se aştepte de la tine şi nu vor dori să se bazeze pe tine atunci când acest lucru chiar contează.

*– The 17 Essential Qualities of a Team Player*

***Fii hotărât astăzi. Fă ca fiecare acțiune să conteze.***



NOTE

# Săptămâna 12

## Cea mai mare greşeală este să nu întrebi ce greşeală faci

### Întrebări Importante pentru Dezvoltare în Această Săptămână

*Care este atitudinea ta față de greşeli?*

*Îți asumi greşelile făcute de tine?*

*Iei cele mai bune idei de la subordonații tăi?*

## CÂND EŞECUL TE LOVEŞTE ÎN INIMĂ

Să recunoaştem, eşecul poate fi foarte dureros – uneori fizic şi, mai des, emoţional. A vedea că o parte din viziunea ta se prăbuşeşte chiar provoacă durere. Iar dacă oamenii adaugă batjocură peste sentimentele tale rănite, te simţi şi mai rău. *Primul pas important în a suporta eşecul este să înveţi să nu îl personalizezi – să te asiguri că ştii că eşecul tău nu te face pe tine un ratat.* Însă este mai mult decât atât. Pentru mulţi oameni, durerea provocată de eşec duce la frica de ratare. Şi devin precum cel care spune: „Sunt prea bătrân să plâng, dar mă doare prea rău să râd.". Acesta este momentul în care mulţi oameni rămân blocaţi în ciclul fricii. Şi dacă te copleşeşte frica, este aproape imposibil să eşuezi profitabil.

Dramaturgul George Bernard Shaw afirma: „O viaţă petrecută făcând greşeli este nu doar mai onorabilă, ci şi mai folositoare decât una petrecută nefăcând nimic.". Pentru a depăşi frica şi a rupe ciclul ei, trebuie să fii dispus să accepţi că îţi vei petrece mare parte din viaţă făcând greşeli. Vestea proastă este că dacă ai fost inactiv mult timp, este greu să începi. Vestea bună este că de îndată ce începi să înaintezi, devine mai uşor.

Dacă poţi acţiona şi continui să faci greşeli, câştigi experienţă. (De aceea, preşedintele Theodore Roosevelt spunea: „Cel care nu face greşeli nu progresează."). În cele din urmă, acea experienţă aduce competenţă şi vei face mai puţine greşeli. Însă întregul proces de rupere a ciclului fricii începe cu acţiunea. Trebuie să înaintezi prin acţiune în sentiment, nu să aştepţi ca emoţiile pozitive să te poarte înainte.

*– Eşecurile pot conduce la succes*

***Ce întrebări îţi pui pentru a-ţi transforma greşelile în oportunităţi de dezvoltare?***





## PUTEREA EŞECULUI

Succesul nu înseamnă să eviţi eşecul. Cu toţii dăm greş. Când călătorim, cu toţii dăm în gropi, o luăm pe drumuri greşite sau uităm să verificăm radiatorul. Singura persoană care evită complet eşecul este cea care nu iese niciodată din curte. Aşadar, adevărata problemă nu este dacă vei da greş, ci dacă vei da greş cu succes (profitând de eşec). După cum observa Nelson Boswell, „Diferenţa dintre măreţie şi mediocritate se află deseori în felul în care un individ priveşte greşelile.". Dacă vrei să continui călătoria spre succes, trebuie să înveţi să dai greş profitabil.

Oamenilor lipsiţi de succes le este deseori atât de frică de eşec şi de respingere, încât îşi petrec întreaga viaţă evitând riscuri sau decizii care ar putea conduce la eşec. Nu îşi dau seama că succesul se bazează pe capacitatea lor de a da greş şi a continua să încerce. Când ai atitudinea potrivită, eşecul nu este nici fatal, nici final. De fapt, poate fi o trambulină spre succes. Expertul în leadership Warren Bennis a intervievat şaptezeci dintre executanţii de top ai ţării în diferite domenii şi a descoperit că nici unul dintre ei nu considera că greşelile sunt eşecuri. Când vorbeau despre ele, ei le numeau „experienţele lor din care au învăţat", „educaţie gratuită", „drumuri ocolitoare" şi „ocazii pentru dezvoltare".

Oamenii de succes nu lasă eşecul să le afecteze capul. În loc să insiste asupra consecinţelor negative ale eşecului, gândindu-se la cum ar fi putut sta lucrurile şi la ce nu a mers, ei se concentrează asupra recompenselor pentru succes: învaţă din propriile greşeli şi se gândesc cum se pot perfecţiona şi cum îşi pot îmbunătăţi situaţiile.

*– Harta succesului*

***Astăzi, încearcă să priveşti eşecul ca pe o experienţă din care ai de învăţat.***

## PĂSTREAZĂ GREŞELILE ÎN PERSPECTIVĂ

Pentru a părăsi drumul eşecurilor neîntrerupte, o persoană trebuie mai întâi să rostească cele mai greu de spus două cuvinte: „Am greşit". Trebuie să îşi deschidă ochii, să îşi recunoască greşelile şi să accepte responsabilitatea totală pentru acţiunile şi atitudinile lui greşite din prezent. Este o ocazie de a acţiona corect, de a învăţa din greşelile tale şi de a o lua iar de la început.

Expertul în leadership Peter Drucker spunea: „Cu cât mai bun este un om, cu atât mai multe greşeli va face, deoarece va încerca mai multe lucruri noi. Nu aş promova niciodată într-un post de nivel înalt un om care nu a făcut greşeli [...] altfel este cu siguranţă mediocru.". Greşelile chiar construiesc drumul spre succes.

Iată un acronim pe care l-am creat pentru a mă ajuta să îmi păstrez greşelile în perspectivă. Greşelile sunt:

**M**esaje care ne oferă reacţii despre viaţă.
**Î**ntreruperi care ar trebui să ne facă să reflectăm şi să gândim.
**S**emne care ne arată calea cea bună.
**T**este care ne îndreaptă spre o mai mare maturitate.
**A**cele elemente care ne păstrează spiritual în joc.
**C**hei pe care le putem folosi pentru a descuia următoarea uşă a oportunităţii.
**E**xpediţii de explorare care ne permit să călătorim acolo unde nu am mai fost.
**S**ensul frazelor despre dezvoltarea şi progresul nostru.

(În limba engleză, cuvântul „mistake", acronimul obţinut mai sus, înseamnă „greşeală" – n. tr. ).

*– Eşecurile pot conduce la succes*

***Caută moduri de a-ţi lăuda oamenii pentru greşelile lor şi ajută-i să înveţe din ele astăzi.***





## EŞUEAZĂ PĂGUBOS SAU EŞUEAZĂ PROFITABIL

Uită-te la modul în care orice om de succes abordează experienţele negative şi poţi învăţa multe despre cum să eşuezi profitabil. Citeşte aceste două liste şi stabileşte care dintre ele caracterizează abordarea pe care o ai faţă de eşec:

| **Eşuează păgubos** | **Eşuează profitabil** |
|---|---|
| Dai vina pe alţii | Îţi asumi responsabilitatea |
| Repeţi greşeli | Înveţi din fiecare greşeală |
| Te aştepţi să nu mai dai greş niciodată | Ştii că eşecul face parte din progres |
| Te aştepţi să continui să dai greş | Îţi păstrezi o atitudine pozitivă |
| Accepţi orbeşte tradiţia | Pui la îndoială presupunerile învechite |
| Eşti limitat de greşelile din trecut | Îţi asumi noi riscuri |
| Renunţi | Perseverezi |

Gândeşte-te la un obstacol cu care te-ai confruntat recent. Cum ai reacţionat? Indiferent cât ar fi de dificile problemele tale, secretul pentru a le depăşi este să te schimbi tu. Acesta este un proces în sine şi începe cu o dorinţă de a învăţa. Începând din acest moment, ia-ţi angajamentul să faci orice este nevoie pentru a eşua profitabil.

*– Eşecurile pot conduce la succes*

***Păstrează-ţi o atitudine dornică de a învăţa în orice faci astăzi.***

## CREEAZĂ UN MEDIU ÎN CARE ÎNDOIALA ESTE SIGURĂ

Istoricul câştigător al premiului Pulitzer, Garry Wills, spunea: „Învățăceii au ceva de spus în privința direcției în care sunt conduşi. Un conducător care ignoră acest lucru se trezeşte fără învățăcei.". Este nevoie de lideri siguri pe ei în vârf pentru a-i lăsa pe liderii care lucrează pentru ei să fie participanți totali la procesul de leadership din organizație. Dacă liderii din mijlocul ierarhiei îi contestă, aceştia nu o consideră o jignire personală. Când împărtăşesc idei, liderii din vârf nu îşi pot permite să se simtă amenințați. Când oamenii aflați sub ei în organizație vor să îşi asume riscuri, liderii de top trebuie să fie dispuşi să le facă loc pentru a reuşi sau a da greş.

Leadershipul, prin natura lui, pune la îndoială. Contestă ideile demodate. Contestă vechile moduri de a face lucrurile. Contestă starea de fapt. Nu uita niciodată că tot ceea ce este recompensat este îndeplinit. Dacă recompensezi suficiența de sine, asta vei primi de la liderii din mijlocul ierarhiei. Însă dacă îți păstrezi siguranța de sine şi îi laşi să găsească noi moduri de a face lucrurile – unele mai bune decât ale tale – organizația va avansa mult mai rapid.

În loc să încerci să fii domnul Ştie-Tot sau meşterul Repară-Tot, atunci când liderii tăi încep să stea pe propriile picioare, retrage-te mai mult în fundal. Încearcă să îți asumi rolul sfătuitorului înțelept şi al celui care oferă cele mai multe încurajări. Întâmpină cu bucurie dorința celor mai buni lideri ai tăi de a inova şi a îmbunătăți organizația. Până la urmă, cred că vei fi de acord cu mine că o victorie pentru organizație este o victorie şi pentru tine.

Aşadar, ce rol joci în organizația ta? Eşti „expertul" sau eşti mai mult un consilier şi un avocat? Întreabă-te: *„Ofer un mediu în care oamenii pot pune întrebări, pot împărtăşi idei şi îşi pot asuma riscuri?".*

*– Lider la 360°*

***Încurajează-i pe oamenii pe care îi conduci să pună mai multe întrebări.***



NOTE

# Săptămâna 13

## Nu îți gestiona timpul – gestionează-ți viața

### Întrebări Importante pentru Dezvoltare în Această Săptămână

*Îți iroseşti timpul?*

*Obții ajutor atunci când ai nevoie?*

*Cum stabileşti modul în care petreci timpul?*

## GESTIONEAZĂ-ȚI ENERGIA

Unii oameni trebuie să își raționalizeze energia, astfel încât să nu li se termine. Până acum câțiva ani, eu nu eram așa. Când oamenii mă întrebau cum de făceam atât de multe lucruri, răspunsul meu era întotdeauna „Multă energie, puțin creier". Încă din copilărie, am fost întotdeauna pe fugă.

Acum chiar trebuie să fiu atent la nivelul meu de energie. În *Începe să gândești,* am descris una dintre strategiile mele de gestionare a energiei. Când mă uit în calendar în fiecare dimineață, mă întreb „Care este evenimentul principal?". Acesta este singurul lucru căruia nu îmi permit să îi ofer mai puțin decât tot ce am mai bun. Acest singur lucru poate fi pentru familia mea, pentru angajați, pentru un prieten, pentru editorul meu, pentru sponsorul unei conferințe sau pentru timpul dedicat scrisului. Întotdeauna mă asigur că am energia să îl fac perfect și cu concentrare.

Chiar și oamenilor cu un nivel ridicat de energie aceasta le poate fi secătuită în condiții dificile. Liderii din mijlocul ierarhiei unei organizații sunt deseori nevoiți să aibă de-a face cu ceea ce eu numesc „ABC-ul pierderii energiei".

**A**ctivitate fără direcție – a face lucruri care nu par să conteze
**B**agaj greu fără acțiune – a nu fi capabil să faci lucruri care chiar contează
**C**onflict fără rezolvare – a nu fi capabil să faci față la ceea ce contează

Dacă ți se pare că te afli într-o organizație în care trebuie să ai de-a face des cu acest ABC, atunci va trebui să muncești deosebit de mult pentru a-ți gestiona bine energia. Ori faci acest lucru, ori trebuie să îți cauți un nou loc de muncă.

*– Lider la 360°*

***Studiază ABC-ul. În ce zonă trebuie să îți gestionezi energia?***





## LUPTĂ PENTRU INTEGRITATE

Integritatea nu înseamnă atât ceea ce facem, cât cine suntem. Și, la rândul său, cine suntem determină ceea ce facem. Sistemul nostru de valori face atât de mult parte din noi, încât este inseparabil. Devine sistemul de navigație care ne conduce. Stabilește priorități în viața noastră și stabilește ce vom accepta sau vom respinge.

Cu toții ne confruntăm cu dorințe contradictorii. Nimeni, indiferent cât de „spiritual" ar fi, nu poate evita această bătălie. Integritatea este factorul care determină ce dorință va domina. Ne luptăm zi de zi cu situații care ne cer să alegem între ce vrem să facem și ce ar trebui să facem. Integritatea stabilește regulile de bază pentru rezolvarea acestor tensiuni. Stabilește cine suntem și cum vom reacționa chiar înainte de apariția conflictului. Integritatea combină ce spunem, ce gândim și ce facem într-o persoană completă, astfel încât nu este niciodată acordată permisiunea pentru ca vreunul dintre aceste trei elemente să nu fie în armonie cu celelalte.

Integritatea ne ține la un loc persoana și dă naștere unui spirit de mulțumire în interiorul nostru. Nu le va permite buzelor noastre să ne încalce inimile. Când integritatea este arbitrul, devenim consecvenți; convingerile noastre ne sunt oglindite în comportament. Nu va exista nici o discrepanță între ceea ce părem a fi și felul în care familia noastră știe că suntem, în vremuri de prosperitate sau de adversitate.

Integritatea nu este doar arbitrul dorințelor aflate în conflict. Este piatra turnantă între o persoană fericită și un spirit divizat. Ne eliberează pentru a fi persoane complete indiferent cu ce ne confruntăm. .

*– Dezvoltă liderul din tine*

***Permite-i integrității tale să fie arbitrul în procesul de luare a deciziilor personale.***

## HOTĂRĂŞTE CE NU EŞTI DISPUS SĂ SCHIMBI

Trebuie să recunosc că sunt un fanatic al dezvoltării personale. Există puține lucruri care îmi fac mai multă plăcere decât să învăț ceva nou. M-am molipsit de la tatăl meu când eram copil. Chiar mă plătea să citesc cărți care aveau să mă ajute să învăț şi să mă dezvolt. Acum, am peste şaizeci de ani şi încă îmi place atunci când mă văd devenind mai bun într-un domeniu în care am dorit să mă dezvolt. Însă oricât de dedicat aş fi progresului, există anumite lucruri pe care nu sunt dispus să le schimb – orice s-ar întâmpla – cum ar fi credința şi valorile mele. Mai degrabă aş muri decât să renunț la credința mea în Dumnezeu sau la angajamentul meu față de integritate, familie, generozitate şi încredere în oameni. Pentru unele lucruri nu merită să faci compromisuri, oricare ar fi prețul.

Vreau să te încurajez să te gândeşti la ce nu este negociabil în viața ta. Pentru ce eşti dispus să lupți pe viață şi pe moarte? După ce identifici aceste lucruri, atunci orice altceva ar trebui să fie deschis schimbării.

*– The Difference Maker*

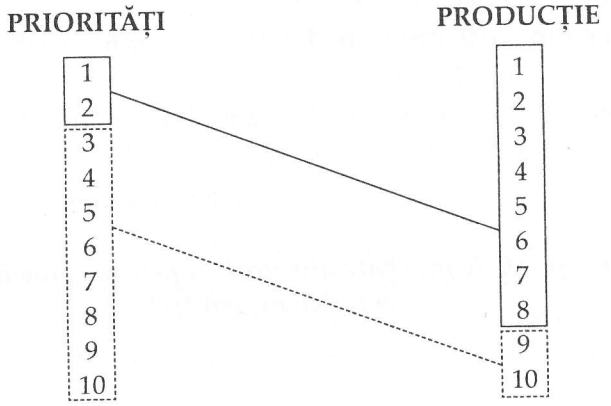
***Ce lucruri nu sunt negociabile în viața ta?***





## PRINCIPIUL PARETO

Douăzeci de procente din prioritățile tale îți vor oferi optzeci de procente din producția ta, DACĂ îți cheltuieşti timpul, energia, banii şi angajații pentru primele douăzeci de procente din priorități.




Liniile continue din ilustrația principiului 20/80 de mai sus reprezintă o persoană sau o organizație care cheltuieşte timp, energie, bani şi angajați pentru cele mai importante priorități. Rezultatul este un câştig de patru ori mai mare în productivitate. Liniile punctate reprezintă o persoană sau organizație care cheltuieşte timp, energie bani şi angajați pentru prioritățile inferioare. Rezultatul este un câştig foarte mic.

Exemple ale principiului Pareto:

| | |
|---|---|
| Timp | 20 de procente din timpul nostru produc 80 de procente din rezultate. |
| Consiliere | 20 de procente din oameni ne ocupă 80 de procente din timp. |
| Produse | 20 de procente din produse aduc 80 de procente din profit. |

| | |
|---|---|
| Citit | 20 de procente dintr-o carte conțin 80 de procente din conținut. |
| Serviciu | 20 de procente din munca noastră ne aduc 80 de procente din satisfacție. |
| Discurs | 20 de procente din prezentare produc 80 de procente din impact. |
| Donații | 20 de procente din oameni îți vor oferi 80 de procente din bani. |
| Leadership | 20 de procente din oameni vor lua 80 de procente din decizii. |
| Picnic | 20 de procente din oameni vor mânca 80 de procente din mâncare! |

*– Totul despre lideri, atitudine, echipă, relații*

***Îți folosești 80 de procente din eforturi pentru primele 20 de procente din priorități?***





## GESTIONEAZĂ-ȚI VIAȚA PERSONALĂ

Poți să faci bine orice la serviciu şi să fii bine organizat acolo, însă dacă viața personală este dezordonată, în cele din urmă acest lucru va afecta totul. Ce ar avea de câştigat un lider dacă urcă în vârful ierarhiei organizației, dar îşi pierde căsnicia sau îşi îndepărtează copiii? Ca persoană care a petrecut mulți ani consiliind oameni, îți pot spune că nici un succes de carieră nu merită aceste sacrificii.

Vreme de ani întregi, una dintre definițiile pe care le dădeam „succesului" a fost aceasta: ca toți cei aflați cel mai aproape de mine să mă iubească şi să mă respecte cel mai mult. Acest lucru este cel mai important. Vreau dragoste şi respect de la soția mea, de la copiii mei şi de la nepoți înainte de a vrea respectul oricărei persoane cu care lucrez. Nu mă înțelege greşit. Vreau ca toți cei cu care lucrez să mă respecte şi ei, însă nu cu prețul familiei mele. Dacă nu reuşesc să mă organizez acasă, atunci impactul negativ se va revărsa în toate domeniile vieții mele, inclusiv munca.

Dacă vrei să conduci, întotdeauna trebuie să te conduci mai întâi pe tine. Dacă nu poți, nu ai credibilitate. Am descoperit că cele de mai jos sunt adevărate:

- Dacă nu mă pot conduce pe mine însumi, alții nu mă vor urma.
- Dacă nu mă pot conduce pe mine însumi, alții nu mă vor respecta.
- Dacă nu mă pot conduce pe mine însumi, alții nu se vor asocia cu mine.

Acest lucru este valabil indiferent dacă influența pe care dorești să o exerciți este asupra oamenilor de deasupra ta, a celor de lângă tine sau a celor de sub tine. Cu cât reuşeşti mai bine să te asiguri că faci ceea ce ar trebui, cu atât mai mare este şansa să ai un impact asupra celorlalți.

*– Lider la 360°*

***Cât de bine te conduci acasă?***

NOTE

# Săptămâna 14

## Continuă să înveți pentru a continua să conduci

### Întrebări Importante pentru Dezvoltare în Această Săptămână

*Ai rău de destinație?*

*Care este planul tău?*

*Creezi un mediu de dezvoltare?*

## ÎNTREABĂ-TE: CHIAR SUNT DISPUS SĂ ÎNVĂȚ?

Toate sfaturile bune din lume nu îți vor fi de nici un ajutor dacă nu ai un spirit deschis spre învățare.

Pentru a şti dacă eşti cu adevărat deschis la noi idei şi noi moduri de a face lucrurile, răspunde la următoarele întrebări:

1. Sunt deschis la ideile altor oameni?
2. Ascult mai mult decât vorbesc?
3. Sunt dispus să îmi schimb părerea în funcție de noi informații?
4. Recunosc cu uşurință când greşesc?
5. Studiez înainte de a acționa într-o situație?
6. Pun întrebări?
7. Sunt dispus să pun o întrebare care îmi va expune ignoranța?
8. Sunt dispus să fac lucruri într-un mod în care nu le-am mai făcut înainte?
9. Sunt dispus să cer îndrumări?
10. Acționez defensiv atunci când sunt criticat sau ascult deschis adevărul?

Dacă ai răspuns negativ la una sau mai multe dintre aceste întrebări, atunci trebuie să ai spațiu pentru a te dezvolta în domeniul deschiderii spre învățare. Aminteşte-ți cuvintele lui John Wooden: „Tot ce ştim am învățat de la altcineva!".

*– Talentul nu este suficient*

***Relaxează-ți atitudinea, învață umilința şi rămâi dispus să înveți astăzi.***





## ESTE O STARE DE SPIRIT

Dorința de a învăța este o atitudine, o stare de spirit care spune „Indiferent cât de mult ştiu (sau cred că ştiu), pot învăța din această situație.". Acest fel de gândire te poate ajuta să transformi greutățile în avantaje. Te poate face să fii învingător chiar şi în timpul celor mai grele situații. Sydney Harris recapitulează elementele unei stări de spirit deschise spre învățare: „Un învingător ştie cât de mult mai are de învățat, chiar şi atunci când alții îl consideră expert. Un învins vrea să fie considerat expert de ceilalți înainte să fi învățat destul pentru a şti cât de puțin ştie.".

Scriitorul Jim Zabloski spunea:

> Contrar convingerii larg răspândite, consider eşecul o necesitate în afaceri. Dacă nu dai greş de cel puțin cinci ori pe zi, atunci probabil că nu faci destul. Cu cât faci mai mult, cu atât mai mult dai greş. Cu cât ai mai multe eşecuri, cu atât mai mult înveți. Cu cât înveți mai mult, cu atât devii mai bun. Aici, cuvântul principal este „a învăța". Dacă repeți aceeaşi greşeală de două sau de trei ori, nu înveți din ea. Trebuie să înveți din propriile greşeli şi din greşelile altora dinaintea ta.

Capacitatea de a învăța din greşeli are valoare nu doar în lumea afacerilor, ci în toate aspectele vieții. Dacă trăieşti pentru a învăța, atunci chiar vei învăța să trăieşti.

*– Eşecurile pot conduce la succes*

***Crezi că ai ajuns la „linia de sosire" sau îți păstrezi o atitudine deschisă spre învățare?***

## EŞTI UŞOR ADAPTABIL?

Munca în echipă şi rigiditatea personală nu se potrivesc. Dacă vrei să lucrezi bine cu alţii şi să fii un bun jucător de echipă, trebuie să fii dispus să te adaptezi la echipa ta. Jucătorii de echipă care dau dovadă de adaptabilitate au anumite caracteristici. Oamenii adaptabili sunt:

*Deschişi spre învăţare:* Diana Nyad spunea: „Sunt dispusă să mă supun la orice: durerea temporară sau lipsa de confort nu înseamnă nimic pentru mine atât timp cât văd că experienţa mă va duce la un nou nivel. Sunt interesată de necunoscut şi singura cale spre necunoscut presupune a rupe barierele.". Oamenii adaptabili au întotdeauna ca prioritate înaltă să facă descoperiri. Sunt extrem de deschişi spre învăţare.

*Siguri din punct de vedere emoţional:* Oamenii care nu sunt siguri din punct de vedere emoţional văd aproape orice ca pe o provocare sau ameninţare. Întâmpină cu rigiditate sau suspiciune adăugarea unei alte persoane talentate în echipă, o modificare a postului sau funcţiei lor sau o schimbare a felului în care se fac lucrurile. Însă oamenii siguri pe sine nu sunt neliniştiţi de schimbare în sine. Ei evaluează noua situaţie sau schimbare din responsabilităţile lor în funcţie de meritele acesteia.

*Creativi:* Când vin vremuri dificile, oamenii creativi găsesc o cale de ieşire. Creativitatea dă naştere adaptabilităţii.

*Orientaţi spre a servi:* Este mai puţin probabil ca oamenii care sunt concentraţi asupra lor înşile să facă schimbări pentru echipă decât oamenii care sunt concentraţi asupra servirii altora. Dacă scopul tău este să serveşti echipa, nu este dificil să te adaptezi pentru a realiza acel scop.

Principalul element necesar pentru a fi un jucător de echipă este să fii dispus să te adaptezi la echipă – nu să aştepţi ca echipa să se adapteze la tine!

*– The 17 Essential Qualities of a Team Player*

***Eşti dispus să te adaptezi la echipa ta pentru a reuşi?***





## ÎNVAŢĂ SĂ FII FLEXIBIL

Poate cel mai neînduplecat duşman al reuşitei, al dezvoltării personale şi al succesului este lipsa de flexibilitate. Un prieten mi-a trimis „Cele mai bune zece strategii de a aborda problema unui cal mort", despre care cred că este foarte amuzant:

1. Cumpără un bici mai puternic.
2. Schimbă călăreţii.
3. Numeşte o comisie pentru a studia calul.
4. Numeşte o echipă care să reînvie calul.
5. Trimite o notă internă care să afirme că animalul nu este mort.
6. Angajează un consultant costisitor care să găsească „adevărata problemă".
7. Înhamă câţiva cai morţi la un loc pentru a creşte viteza şi eficienţa.
8. Rescrie definiţia standard pentru „cal viu".
9. Declară că animalul este mai bun, mai rapid şi mai ieftin când este mort.
10. Promovează calul mort într-o funcţie de coordonare.

Fac pariu că ai văzut aproape fiecare dintre aceste „soluţii" pusă în practică la locul tău de muncă. Însă există un singur mod eficient de a face faţă acestei probleme: când calul este mort, pentru numele cerului, descalecă. Nu trebuie să iubeşti schimbarea pentru a avea succes, dar trebuie să fii dispus să o accepţi.

*– Eşecurile pot conduce la succes*

***Caută o problemă de tipul „cal mort" în organizaţia ta şi rezolv-o corespunzător.***

## TU DAI TONUL

Liderii se confruntă cu pericolul acceptării stării de fapt. Până la urmă, dacă un lider are deja influență şi a obținut un grad de respect, de ce ar mai continua să se dezvolte? Răspunsul este simplu:

- Dezvoltarea ta determină cine eşti.
- Cine eşti determină pe cine atragi.
- Pe cine atragi determină succesul organizației tale.

Dacă vrei să îți dezvolți organizația, trebuie să rămâi deschis spre învățare. Când eram copil, la țară în Ohio, am văzut acest afiş într-un magazin de cereale: „Dacă nu îți place recolta pe care o culegi, verifică semințele pe care le sădeşti". Deşi era o reclamă pentru semințe, conținea un principiu minunat.

Ce fel de recoltă culegi? Viața şi leadershipul tău par să devină tot mai bune zi după zi, lună după lună, an după an? Sau te lupți neîncetat doar pentru a-ți păstra poziția? Dacă nu eşti acolo unde sperai că vei fi în acest moment al vieții tale, problema se poate să fie lipsa ta de dorință de a învăța. Când a fost ultima dată când ai făcut ceva pentru prima dată? Când a fost ultima dată când ai riscat scufundându-te în ceva în care nu erai expert?

*– Cele 21 de calități ale liderului*

***Dacă nu îi atragi pe liderii pe care îi doreşti, petrece mai mult timp dezvoltându-te.***



NOTE

# Săptămâna 15

## Liderii se evidențiază în perioade grele

### Întrebări Importante pentru Dezvoltare în Această Săptămână

*Ai luat decizii grele în trecut?*

*Eşti pregătit să câştigi bătălia interioară?*

*Joci prea sigur ca lider?*

## NU ÎNCERCA SĂ EVIȚI PROBLEMELE

Există o diferență uriașă între o persoană care are o problemă mare și o persoană care face ca o problemă să fie mare. Vreme de câțiva ani am susținut între douăzeci și treizeci de ore de consiliere în fiecare săptămână. Curând am descoperit că oamenii care veneau să mă consulte nu erau neapărat cei care aveau cele mai multe probleme. Erau cei foarte atenți la probleme și considerau că dificultățile lor erau stresante. Naiv la început, încercam să le rezolv problemele, dar nu am descoperit decât că plecau și găseau altele.

O cercetare a trei sute de oameni de mare succes, persoane ca Franklin Delano Roosevelt, Hellen Keller, Winston Churchill, Albert Schweitzer, Mahatma Gandhi și Albert Einstein dezvăluie că o pătrime dintre ei aveau handicapuri, cum ar fi orbirea, surzenia și membre deformate. Trei pătrimi s-au născut în sărăcie, proveneau din familii dezbinate sau, cel puțin, au apărut din situații deosebit de tulburi sau tensionate.

De ce oamenii de succes și-au depășit problemele, în timp ce mii de persoane sunt copleșite de ale lor? Au refuzat să se agațe de scuzele obișnuite pentru eșec. Și-au transformat obstacolele din cale în trepte. Au înțeles că nu puteau determina fiecare situație din viață, însă puteau determina atitudinea pe care o aveau față de orice circumstanță.

De curând, *Los Angeles Times* a publicat acest citat: „Dacă poți zâmbi de fiecare dată când ceva merge prost, ori ești idiot, ori ești depanator.". Aș adăuga: sau un lider în formare – unul care înțelege că singura problemă pe care o ai este cea căreia îi permiți să fie o problemă din cauza reacției tale greșite față de ea. Problemele te pot opri temporar. Tu ești singurul care o poate face permanent.

*– Dezvoltă liderul din tine*

***Învață să îți privești problemele ca pe obstacole temporare.***





## DIFICULTĂȚILE ADUC INOVAȚIE

La începutul secolului al XX-lea, un băiat a cărui familie imigrase din Suedia în Illinois a trimis douăzeci și cinci de cenți unei edituri pentru o carte despre fotografie. În schimb, ce a primit a fost o carte despre cum să fii ventriloc. Ce a făcut el? S-a adaptat și a învățat să fie ventriloc. Băiatul era Edgar Bergen și pentru mai mult de patruzeci de ani a distrat audiențele cu ajutorul unei păpuși din lemn pe nume Charlie McCarthy.

Capacitatea de a inova este esența creativității – o componentă de importanță vitală pentru succes. Jack Matson, profesor la Universitatea din Huston, a înțeles acest fapt și a creat un curs pe care studenții lui au ajuns să îl numească „Introducere în eșec". În el, Matson le cere studenților să creeze machete ale unor produse pe care nimeni nu ar vrea să le cumpere. Scopul lui este să îi facă pe studenți să echivaleze eșecul cu inovația, nu cu înfrângerea. În acest fel, ei vor fi liberi să încerce lucruri noi. „Învață să reîncarce și sunt gata să tragă iar", spune Matson. Dacă vrei să reușești, trebuie să înveți să aduci modificări felului în care faci lucrurile și să încerci iar.

*– Eșecurile pot conduce la succes*

***Cu ce „problemă" sau „înfrângere" te-ai confruntat și cum o poți transforma într-un bun de preț?***

## DIFICULTĂȚILE MOTIVEAZĂ

Nimic nu poate motiva o persoană aşa cum o fac dificultăţile. Săritoarea de la trambulină, medaliată la Jocurile Olimpice, Pat McCormick pune în discuţie acest subiect: „Cred că eşecul este unul dintre cei mai importanţi factori de motivare. După ce am pierdut cu puţin calificările din 1948, ştiam cât de bună puteam fi. Înfrângerea a fost cea care m-a făcut să îmi folosesc toată concentrarea în antrenamentele şi scopurile mele.". McCormick a ajuns să câştige două medalii de aur la Jocurile Olimpice de la Helsinki din 1952 şi încă două la Melbourne, patru ani mai târziu.

Dacă poţi să faci un pas în spate de la circumstanţele negative cu care te confruntă, vei reuşi să le descoperi beneficiile. Acest lucru este adevărat aproape întotdeauna; nu trebuie decât să vrei să le cauţi – şi să nu iei dificultăţile prin care treci ca pe jigniri personale.

Dacă îţi pierzi locul de muncă, gândeşte-te la tenacitatea pe care ţi-o dezvolţi. Dacă încerci ceva îndrăzneţ şi supravieţuieşti, evaluează ce ai învăţat despre tine – şi cum te vor ajuta aceste lucruri să abordezi noi provocări. Dacă o librărie îţi aduce comanda greşită, gândeşte-te dacă nu este o ocazie să înveţi o nouă abilitate. Şi dacă treci printr-un dezastru în carieră, gândeşte-te la maturitatea care se dezvoltă în tine. În plus, Bill Vaughn susţine că „în jocul vieţii este o idee bună să pierzi de câteva ori la început, ceea ce te eliberează de presiunea de a încerca să păstrezi o etapă fără înfrângeri.". Întotdeauna măsoară un obstacol în comparaţie cu dimensiunea visului pe care îl urmăreşti. Totul stă în felul în care te uiţi la el.

*– Eşecurile pot conduce la succes*

***Acceptă dificultăţile cu care se poate să te confrunţi în viaţă şi reeducă-te să le vezi ca aducând beneficii.***





## SARI ÎNAPOI

În urmă cu aproximativ douăzeci de ani, revista *Time* prezenta o cercetare efectuată de un psiholog asupra oamenilor care îşi pierduseră locurile de muncă de trei ori din cauza închiderii fabricilor. Scriitorii erau uimiţi de ceea ce descoperiseră. Se aşteptau ca oamenii disponibilizaţi să fie întristaţi şi descurajaţi. În schimb, au aflat că erau incredibil de tenaci. De ce se întâmpla aşa? Au tras concluzia că oamenii care făcuseră faţă dificultăţilor învăţaseră să sară înapoi. Oamenii care pierduseră un loc de muncă şi găsiseră unul nou de două ori înainte erau mai bine pregătiţi să facă faţă greutăţilor decât cineva care muncise întotdeauna în acelaşi loc şi nu înfruntase niciodată dificultăţi.

S-ar putea să sune ironic, dar dacă ai trecut prin multe eşecuri, de fapt eşti într-o postură mai bună pentru a obţine succesul decât oamenii care nu au făcut-o. Când dai greş iar şi iar – şi continui să te ridici în picioare şi să înveţi din eşecurile tale – acumulezi putere, tenacitate, experienţă şi înţelepciune. Iar oamenii care dezvoltă astfel de calităţi sunt capabili să îşi menţină succesele, spre deosebire de mulţi pentru care lucrurile bune vin devreme şi uşor. Atât timp cât nu renunţi, te afli într-o situaţie foarte bună.

*– The Difference Maker*

***S-ar putea să sune ironic, dar dacă ai dat greş, sărbătoreşte.***

## URCĂ ÎN LEADERSHIP REZOLVÂND PROBLEME

Conform lui F.F. Fournies, scriind în *Coaching for Improved Work Performance,* există patru motive comune pentru care oamenii nu au performanțele pe care ar trebui să le aibă:

1. Nu ştiu *ce* trebuie să facă.
2. Nu ştiu *cum* să o facă.
3. Nu ştiu *de ce* ar trebui să o facă.
4. Există obstacole pe care nu le pot controla.

Aceste patru motive pentru care oamenii nu reuşesc să aibă performanțe în raport cu potențialul lor sunt toate responsabilități ale leadershipului. Primele trei motive au legătură cu a face o treabă corect. Un program de instruire, fişa postului, instrumentele potrivite şi viziunea împreună cu bunele abilități de comunicare vor însemna mult pentru a rezolva primele trei probleme.

Al patrulea motiv îi face pe mulți oameni să nu îşi poată atinge potențialul de performanță. Problemele apar neîncetat la locul de muncă, acasă şi în viață, în general. Ceea ce am observat este că oamenilor nu le plac problemele, se plictisesc repede de ele şi vor face aproape orice pentru a scăpa de ele. Acest climat îi face pe alții să îți pună în mână ție frâiele leadershipului – *dacă* eşti dispus şi capabil fie să le abordezi problemele, fie să îi înveți cum să le rezolve. Întotdeauna va fi nevoie de abilitățile tale de rezolvare a problemelor deoarece oamenii au întotdeauna probleme.

*– Dezvoltă liderul din tine*

***Caută probleme la rezolvarea cărora poți contribui pentru a-i ajuta pe alții şi organizația ta.***



NOTE

# Săptămâna 16

## Oamenii părăsesc oameni, nu companii

### Întrebări Importante pentru Dezvoltare în Această Săptămână

*Oamenii tăi se pot baza pe tine?*

*Ce atitudine ai față de oamenii tăi?*

*Îți exprimi aprecierea?*

## GÂNDIREA DE TIPUL ALȚII PE PRIMUL LOC

Când cunoşti oameni, prima ta preocupare este ce vor crede ei despre tine sau cum să îi faci să se simtă mai confortabil. La serviciu, încerci să îți faci colegii sau angajații să arate bine sau eşti mai interesat să te asiguri că îți primeşti partea ta de recunoaştere? Când interacționezi cu membrii familiei, al cui bine îl ai în minte? Răspunsurile tale arată în ce îți pui sufletul. Pentru a adăuga valoare altora, trebuie să începi să îi pui pe ceilalți înaintea ta în minte şi în inimă. Dacă poți face acest lucru, vei fi capabil să îi pui pe primul loc şi în acțiunile tale.

Dar cum poate adăuga cineva valoare altora dacă nu ştie ce îi interesează pe aceştia? Ascultă-i pe oameni. Întreabă-i ce contează pentru ei. Şi observă-i. Dacă poți descoperi cum îşi folosesc oamenii timpul şi banii, vei şti ce prețuiesc ei.

După ce afli ce contează pentru ei, fă tot ce poți pentru a le satisface nevoile cu măiestrie şi generozitate. Oferă ce ai mai bun fără să te gândeşti ce ai putea primi în schimb. Preşedintele Calvin Coolidge credea că „nici o afacere nu poate exista doar pentru sine însăşi. Ea slujeşte o nevoie superioară, oferă un serviciu important, nu pentru ea, ci pentru ceilalți; sau dacă nu face acest lucru, încetează să fie profitabilă şi să existe.".

*– Eşecurile pot conduce la succes*

***Astăzi, pune-i pe alții înaintea ta în minte şi în suflet.***





## INSTRUMENTUL LEADERSHIPULUI

John W. Gardner observa: „Dacă ar trebui să numesc un singur instrument universal al leadershipului, acesta ar fi comunicarea.". Poate că îmi cunoşti cărțile despre leadership; atunci ştii că eu cred că totul se bazează pe leadership. Ceea ce nu am menționat până acum este că leadershipul se bazează pe comunicare.

Dacă îți conduci echipa, respectă aceste standarde după care să te conduci atunci când comunici cu oamenii tăi:

*1. Fii consecvent.* Nimic nu creează mai mare frustrare pentru membrii echipei decât liderii care nu se pot hotărî. Unul dintre lucrurile care l-au făcut pe Gordon Bethune să îşi câştige echipa de partea lui când era la liniile aeriene Continental a fost consecvența mesajului său. Angajații ştiau întotdeauna că se putea baza pe el şi pe ce spunea el.

*2. Fii clar.* Echipa ta nu poate executa dacă membrii ei nu ştiu ce vrei. Nu încerca să uluieşti pe nimeni cu inteligența ta; impresionează oamenii cu faptul că eşti direct.

*3. Fii politicos.* Toată lumea merită să primească respect, indiferent de funcția ocupată sau de ce s-a întâmplat în trecut între voi. Fiind politicos cu prietenii tăi, dai tonul pentru întreaga organizație.

Nu uita niciodată că deoarece eşti liderul, comunicarea ta dă tonul pentru interacțiunea între oamenii tăi. Întotdeauna echipele îi reflectă pe liderii lor. Şi nu uita că buna comunicare nu este niciodată unidirecțională. Nu trebuie să fie de sus în jos sau dictatorială. Cei mai buni lideri ascultă, invită şi apoi încurajează participarea.

*– Cele 17 legi ale muncii în echipă*

***Fii conştient că felul în care comunici stabileşte tonul pentru oamenii pe care îi conduci.***

## PUTEREA UNUI MEDIU CARE FAVORIZEAZĂ DEZVOLTAREA

Aşa cum creşterea peştilor exotici este limitată de dimensiunea acvariului în care trăiesc, şi tu eşti afectat de mediul tău. De aceea este de cea mai mare importanţă să creezi în jurul tău un mediu propice dezvoltării. Acest loc ar trebui să arate astfel:

- *Ceilalţi sunt înaintea ta:* Când te înconjori de oameni de la care poţi învăţa, este mult mai probabil să te dezvolţi.
- *Încă eşti supus provocărilor:* Vanitatea ucide dezvoltarea.
- *Atenţia îţi este îndreptată înainte:* Dacă te gândeşti mai mult la trecut decât la viitor, probabil că dezvoltarea ta s-a oprit.
- *Atmosfera este pozitivă:* Industriaşul Charles Schwab spunea: „Încă nu am găsit omul [...] care să nu muncească mai bine şi să nu depună mai multe eforturi într-un climat de aprobare decât într-unul de critică.".
- *Eşti în afara zonei tale de confort:* Dezvoltarea necesită risc. Ronald E. Osborne afirma: „Dacă nu faci ceva dincolo de ce ai învăţat deja, nu te vei dezvolta niciodată.".
- *Ceilalţi se dezvoltă:* Când este vorba de dezvoltare, este mai bine să avansezi în grup decât să faci totul pe cont propriu.
- *Există dorinţa de schimbare:* Clayton G. Orcutt declara: „Schimbarea însăşi nu înseamnă progres, ci schimbarea este preţul pe care îl plătim pentru progres.".
- *Dezvoltarea este exemplificată şi aşteptată:* În cel mai bun mediu posibil, dezvoltarea nu este doar permisă, ci liderii o exemplifică şi o aşteaptă de la toată lumea. Şi când acest lucru se întâmplă, potenţialul tuturor depăşeşte limitele.

*– Harta succesului*

***Asumă-ţi responsabilitatea pentru a crea un mediu propice dezvoltării membrilor echipei tale.***





## INIMA LEADERSHIPULUI

Unde se află inima ta atunci când trebuie să îi serveşti pe alţii? Doreşti să devii lider pentru stimulente şi beneficii? Sau eşti motivat de o dorinţă de a-i ajuta pe ceilalţi?

Dacă vrei cu adevărat să devii acel fel de lider pe care oamenii îl urmează întotdeauna, va trebui să stabileşti subiectul servirii. Dacă atitudinea ta este să fii servit, s-ar putea să te aştepte necazurile. Dacă acest lucru reprezintă o problemă în viaţa ta, atunci ascultă aceste sfaturi:

- Încetează să îi comanzi pe oameni şi începe să îi asculţi.
- Încetează să interpretezi roluri pentru a avansa şi începe să rişti pentru binele celorlalţi.
- Încetează să mergi doar pe drumul tău şi începe să îi serveşti pe ceilalţi.

Este adevărat că cei care vor să fie mari trebuie să se comporte ca şi cum ar fi mici şi să fie servitorii tuturor.

Albert Schweitzer afirma cu înţelepciune: „Nu ştiu care va fi destinul vostru, însă un lucru ştiu: cei dintre voi care vor fi cu adevărat fericiţi vor fi cei care încearcă şi reuşesc să servească.". Dacă vrei să conduci la cel mai înalt nivel, fii dispus să serveşti la cel mai de jos.

*– Cele 21 de calităţi ale liderului*

***Studiază-ţi motivaţia pentru leadership.***

## INSPIRĂ MOTIVAȚIE

Vince Lombardi, faimosul antrenor al echipei de fotbal american Green Bay Packers, era temut pentru disciplina pe care o impunea. Dar ştia la fel de bine să ofere motivație. Într-o zi, a dat afară de pe teren un jucător care ratase câteva blocaje. După antrenament, Lombardi a dat buzna în vestiar şi a văzut că jucătorul stătea lângă dulăpiorul lui, cu capul plecat, descurajat. Lombardi l-a ciufulit, l-a bătut pe umăr şi i-a spus „În curând, vei fi cel mai bun apărător din NFL.".

Acel jucător era Jerry Kramer, iar Kramer spune că a purtat pentru tot restul carierei lui acea imagine pozitivă a lui însuşi. „Încurajarea lui Lombardi a avut o influență uriaşă asupra întregii mele vieți.", spunea Kramer. El a intrat în Hall of Fame a Green Bay Packers şi a devenit membru al Echipei de vis a anilor '60 din NFL.

Oricine are nevoie de motivație din când în când. Nu subestima niciodată puterea acesteia:

- Motivația îi ajută pe oameni să ştie ce ar trebui să facă... pentru a-l face!
- Motivația îi ajută pe oameni să ştie ce angajament ar trebui să îşi ia... pentru a-l lua!
- Motivația îi ajută pe oameni să ştie la ce obicei ar trebui să renunțe... pentru a renunța la el!
- Motivația îi ajută pe oameni să ştie ce cale să urmeze... pentru a o urma!

Motivația face posibil să realizezi ceea ce ar trebui să realizezi.

*– 25 Ways to Win with People*

***Motivează astăzi pe cineva din cercul tău de influență.***



NOTE

# Săptămâna 17

## Experiența nu este cel mai bun profesor

### Întrebări Importante pentru Dezvoltare în Această Săptămână

*Cât de des te opreşti pentru a medita la experiențele tale?*

*Cum înregistrezi ceea ce ai învățat?*

*Cum îți evaluezi activitatea dintr-un an?*

## FII ORIENTAT SPRE SOLUȚII

Cei mai mulți oameni văd probleme. Pentru acest lucru nu este nevoie de vreo abilitate sau vreun talent special. Cineva care gândeşte în termeni de soluții, nu doar de probleme, poate crea schimbări. O echipă plină de oameni care au această stare de spirit chiar poate rezolva lucrurile.

Tipul tău de personalitate, de educație şi trecutul pot afecta cât de orientat spre soluții eşti în mod firesc. Totuşi, oricine poate deveni orientat spre soluții. Gândeşte-te la aceste adevăruri pe care le ştiu toți oamenii care caută soluții:

*Problemele sunt o chestiune de perspectivă.* Obstacolele, barierele şi eşecurile nu sunt decât părți ale vieții. Nu le poți evita. Însă acest lucru nu înseamnă că trebuie să le permiți să devină probleme. Cel mai bun lucru pe care îl poți face este să le întâmpini cu o stare de spirit orientată spre soluții. Este doar o chestiune de atitudine.

*Toate problemele pot fi rezolvate.* Unii dintre cei mai mari oameni care rezolvă probleme au fost inventatori. Charles Kettering explica: „Când eram şeful departamentului de cercetare de la General Motors şi voiam ca o problemă să fie rezolvată, puneam în fața sălii de şedințe o masă cu un anunț pe ea: «Lăsați riglele de calcul aici». Dacă nu făceam asta, găseam pe cineva scoțându-şi rigla de calcul. Apoi se ridica în picioare şi spunea «Şefule, nu se poate să faci asta.»." Kettering credea că toate problemele îşi găsesc rezolvarea şi a cultivat această atitudine în ceilalți. Dacă vrei să fii orientat spre soluții, atunci trebuie să fii şi tu dispus să îți cultivi această atitudine.

*Problemele ori ne opresc, ori ne duc mai departe.* Problemele fie ne pot face rău, fie ne pot ajuta. În funcție de cum le abordezi, te vor împiedica să atingi succesul sau te vor duce mai departe nu doar pentru a le depăşi, ci şi pentru a deveni o persoană mai bună pe parcurs. Alegerea îți aparține.

*– The 17 Essential Qualities of a Team Player*

***Problemele te opresc sau te duc mai departe?***





## LIDERII SUNT INTUITIVI

Sub un leadership deosebit, rareori o problemă atinge proporții gigantice, deoarece este observată şi remediată în etapele ei de început. De obicei, marii lideri observă o problemă în următoarea secvență:

1. O simt înainte de a o vedea (intuiție).
2. Încep să se uite după ea şi să pună întrebări (curiozitate).
3. Adună informații (procesare).
4. Îşi împărtăşesc sentimentele şi descoperirile câtorva colegi de încredere (comunicare).
5. Definesc problema (scris).
6. Îşi verifică resursele (evaluare).
7. Iau o decizie (leadership).

Marii lideri rareori sunt luați prin surprindere. Ei înțeleg că lovitura care îi doboară rareori este cea puternică – este cea la care nu s-au aşteptat. Prin urmare, caută întotdeauna semne şi indicatori care le vor oferi înțelegerea profundă a problemei care îi aşteaptă şi şansele de a o rezolva. Tratează problemele asemeni persoanei care încearcă să încalce proprietatea unei ferme din Indiana şi care citeşte acest afiş prins de gard: „Dacă traversezi acest câmp, ar fi bine să o faci în 9,8 secunde. Taurul poate să o facă în 10 secunde.".

*– Dezvoltă liderul din tine*

***Acordă atenție intuiției tale şi urmeaz-o atunci când te loveşte ceva.***

## CE POT ÎNVĂȚA DIN CE S-A ÎNTÂMPLAT?

Îmi place să citesc benzile desenate „Peanuts" al căror autor este Charles Schultz. Într-una dintre preferatele mele, Charlie Brown este pe plajă şi construieşte un castel de nisip minunat. Când se dă un pas în spate pentru a-şi admira opera, aceasta este distrusă brusc de un val uriaş. Uitându-se la movilița de nisip care fusese cu o clipă în urmă creația lui, el spune: „Ar trebui să învăț o lecție din asta, dar nu ştiu care e.".

În acest fel abordează mulți oameni dificultățile. Sunt atât de afectați de evenimente, încât devin uluiți şi ratează întreaga experiență de învățare. Însă există întotdeauna o cale de a învăța din eşecuri şi greşeli. Poetul lord Byron avea dreptate atunci când afirma: „Greutățile sunt prima cale spre adevăr.".

Este dificil să oferi îndrumări generale despre modul în care poți învăța din greşeli deoarece fiecare situație este diferită. Însă dacă îți păstrezi o atitudine deschisă spre învățare, în timp ce abordezi procesul şi încerci să înveți tot ce poți despre ce ai putea face diferit, te vei perfecționa. Când o persoană are o stare de spirit potrivită, fiecare obstacol o ajută să se cunoască mai bine.

*– Eşecurile pot conduce la succes*

***Rezervă-ți timp pentru a medita la greşelile pe care le-ai făcut de curând.***





## CÂND SĂ IEI DECIZII

Mulți oameni iau decizii atunci când lucrurile nu merg bine. Caută uşurare în disperarea din vale în loc să caute claritatea pe care o găseşti în vârful muntelui. De ce? Deoarece este nevoie de multe eforturi pentru a ajunge în vârful muntelui. Şi când te confrunți cu bezna văii, este întotdeauna tentant să faci schimbări despre care speri că vor îndepărta neplăcerea.

Când te afli în vârful muntelui metaforic, atunci este momentul să iei decizii. Iată de ce:

- Îți poți vedea situația mult mai clar.
- Te îndrepți spre ceva, nu te depărtezi de ceva.
- Îi laşi pe cei din jurul tău într-o poziție mai bună.
- Hotărăşti să foloseşti informații pozitive, nu negative.
- Este mai probabil să treci de la un vârf la altul decât de la o vale la alta.

Pe de altă parte, atunci când te afli în vale, cel mai important lucru pe care îl poți face este să perseverezi. Dacă te lupți neîncetat, se poate să îți recapeți puterile, aşa cum fac maratoniştii. Şi se spune că doar atunci când sunt destul de epuizați pentru a atinge acel moment, alergătorii află cu adevărat ce pot realiza. Dacă nu încetezi să perseverezi în timp ce te afli în vale, nu este posibil doar să ajungi mai sus, unde poți lua decizii mai bune, ci îți vei fi clădit un caracter, unul care îți va fi de folos în viață.

*– The Difference Maker*

***Foloseşte claritatea oferită de momentele din vârful muntelui pentru a lua decizii importante.***

## OAMENI DE SUCCES ŞI OAMENI OBIŞNUIŢI

Ce îi face pe oamenii de succes să exceleze? De ce unii oameni ţâşnesc spre înaltul cerului în timp ce alţii se prăbuşesc la pământ? Ştii la ce mă refer. Poţi să îi spui noroc, binecuvântare sau atingerea lui Midas – numeşte-o cum vrei. Însă adevărul este că unii oameni par să realizeze lucruri incredibile în ciuda greutăţilor enorme: ajung în primele cinci procente în vânzări naţionale pentru compania lor după ce au pierdut conturi importante. Găsesc moduri ingenioase de a creşte profitul departamentului lor în momentele de reduceri de buget. Obţin o diplomă de facultate în timp ce cresc doi copii în calitate de părinte singur. Descoperă oportunităţi de afaceri minunate în timp ce colegii lor nu văd nici una. Sau recrutează învingător după învingător în organizaţia lor în ciuda faptului că se pare că există o bază de candidaţi slabă. Nu contează ce fel de muncă fac. Oriunde ar fi, parcă fac lucrurile să se întâmple.

Cu siguranţă, tuturor oamenilor le place să considere că se află deasupra mediei. Însă oamenii de succes par să lase „media" în urmă – atât de departe, încât obişnuitul pare o amintire din trecutul îndepărtat.

De unde provine diferenţa? De ce unii oameni reuşesc atât de mult? Să fie... trecutul familiei? Bogăţia? Oportunitatea? Moralul ridicat? Lipsa greutăţilor?

Nu, nici unul dintre aceste lucruri nu este secretul. În esenţă, nu cunosc decât un singur factor care îi deosebeşte pe cei care strălucesc neîncetat de cei care nu o fac: *diferenţa dintre oamenii obişnuiţi şi cei de succes este percepţia şi reacţia pe care le au faţă de eşec.* Nimic altceva nu are acelaşi fel de influenţă asupra capacităţii de a reuşi şi de a realiza orice doreşte mintea şi sufletul lor.

*– Eşecurile pot conduce la succes*

***Acceptă astăzi că eşecul este preţul succesului şi continuă să încerci să avansezi.***



NOTE

# Săptămâna 18

## Secretul unei şedinţe bune este şedinţa de dinaintea şedinţei

### Întrebări Importante pentru Dezvoltare în Această Săptămână

*Şedinţele tale sunt structurate?*

*Ai stabilit o legătură cu principalul factor de influenţă?*

*Care este planul tău pentru următoarea schimbare importantă?*

## PUTEREA COLABORĂRII

Eşti o persoană care colaborează? S-ar putea să nu lucrezi împotriva echipei, dar asta nu înseamnă neapărat că lucrezi pentru ea. Aduci cooperare şi valoare adăugată coechipierilor tăi – chiar şi oamenilor în preajma cărora nu îţi place să fii?

Pentru a deveni un jucător de echipă care colaborează...

*Gândeşte-te că toate trei părţile câştigă.* De obicei, atunci când colaborezi cu alţii, tu câştigi, ei câştigă şi echipa câştigă. Găseşte în echipă pe cineva care are un rol asemănător şi pe care anterior l-ai privit ca pe un concurent. Caută moduri prin care să împărtăşiţi informaţii şi să cooperaţi în beneficiul vostru şi al echipei.

*Completează-i pe ceilalţi.* Un alt mod de a colabora este să te alături cuiva care are competenţe în zona ta de neajunsuri şi invers. Caută în echipa ta persoane cu talente complementare şi colaboraţi.

*Ieşi din tablou.* Fă-ţi obiceiul de a întreba ce este cel mai bine pentru echipă. De exemplu, data viitoare când eşti într-o şedinţă pentru găsit soluţii şi toată lumea oferă idei, în loc să te promovezi, întreabă-te cum s-ar descurca echipa dacă tu nu ai fi implicat în soluţie. Dacă s-ar descurca mai bine, atunci propune idei care promovează şi implică alţi oameni decât tine.

*– The 17 Essential Qualities of a Team Player*

***Fii preocupat să aduci un spirit de colaborare şi de cooperare în tot ce faci astăzi.***





## O LISTĂ DE ÎNTREBĂRI PENTRU SCHIMBARE

Mai jos sunt întrebări pe care ar trebui să le citeşti înainte de a încerca să faci schimbări în cadrul organizaţiei.

| DA | NU | |
|---|---|---|
| ___ | ___ | Această schimbare va fi în beneficiul subordonaţilor? |
| ___ | ___ | Această schimbare este compatibilă cu scopul organizaţiei? |
| ___ | ___ | Această schimbare este precisă şi clară? |
| ___ | ___ | Primele douăzeci de procente (cei care au influenţă) sunt în favoarea acestei schimbări? |
| ___ | ___ | Este posibil să testezi această schimbare înainte de a te angaja total pentru ea? |
| ___ | ___ | Sunt disponibile resurse fizice, financiare şi umane pentru a face această schimbare? |
| ___ | ___ | Această schimbare este reversibilă? |
| ___ | ___ | Această schimbare este următorul pas evident? |
| ___ | ___ | Această schimbare are beneficii pe termen scurt şi lung? |
| ___ | ___ | Leadershipul este capabil să producă această schimbare? |
| ___ | ___ | Este momentul potrivit? |

Ultima întrebare este considerentul suprem pentru implementarea schimbării. Succesul producerii schimbării va avea loc doar dacă momentul este potrivit.

*– Dezvoltă liderul din tine*

***Foloseşte această listă de întrebări pentru a verifica dacă eşti pe drumul cel bun înainte de următoarea şedinţă de dinaintea şedinţei.***

## TOATĂ LUMEA TE POATE ÎNVĂȚA CEVA

Ai cunoscut vreodată pe cineva care se simțea obligat să facă pe expertul tot timpul? După o vreme, nu mai este prea distractiv să stai în preajma acestor oameni, deoarece singurele păreri la care par să fie deschişi sunt ale lor. Şi, după cum se spune, oamenii nu vor merge alături de tine dacă nu se pot înțelege cu tine.

Dacă vrei cu adevărat ca toți ceilalți să te vadă ca pe o persoană abordabilă, fă mai mult decât să fii doar dispus să îți accepți neajunsurile. Fii dispus să înveți de la ei. Unul dintre lucrurile pe care le predau în *Câştigă cu oamenii* este Principiul Învățării, care afirmă: „Există posibilitatea de a învăța ceva de la fiecare persoană pe care o întâlnim.". Chiar cred acest lucru. Dacă accepți această idee, cred că vei descoperi două lucruri. În primul rând, vei învăța mult, deoarece fiecare situație în care cunoşti pe cineva devine o ocazie de a învăța. În al doilea rând, oamenii vor deveni mai calzi față de tine. Deseori, oameni absolut necunoscuți mă tratează ca pe un vechi prieten, doar pentru că sunt deschis față de ei.

*– Lider la 360°*

***Astăzi fii deschis față de ce te pot învăța alții.***





## ÎMPĂRTĂŞEŞTE IDEI

Cât valorează o idee? Fiecare produs începe cu o idee. Fiecare serviciu începe cu o idee. Fiecare afacere, fiecare carte, fiecare nouă idee încep cu o idee. Ideile sunt cele care fac lumea să progreseze. Aşadar, atunci când oferi oamenilor o idee, le faci un dar măreț.

Unul dintre lucrurile pentru care îmi place să scriu cărți este procesul pe care îl parcurg. De obicei, acesta începe cu un concept pe care sunt nerăbdător să îl prezint. Notez câteva idei pe hârtie şi apoi strâng un grup de gânditori creativi buni pentru a mă ajuta să testez conceptul, a căuta idei şi a trasa schița. De fiecare dată când am făcut acest lucru, oamenii mi-au oferit idei minunate pe care nu le-aş fi găsit niciodată de unul singur. Trebuie să spun că sunt foarte recunoscător.

Unul dintre lucrurile care îmi plac cel mai mult la oamenii creativi este că aceştia îndrăgesc ideile şi că par că întotdeauna au tot mai multe pregătite. Creativitatea şi generozitatea se hrănesc una pe alta. Acesta este unul dintre motivele pentru care nu mă împotrivesc niciodată să împărtăşesc idei altora. Sunt convins că voi rămâne fără timp înainte de a rămâne fără idei. Este mai bine să dăruiesc câteva şi să contribui la succesul altei persoane decât să le țin adormite în mine.

*– 25 Ways to Win with People*

***Permite ca fiecare şedință să devină o experiență de învățare şi de împărtăşire a ideilor.***

## PUNE CEVA PE MASĂ

Ani întregi am folosit expresia „pune ceva pe masă" pentru a descrie capacitatea cuiva de a contribui la o conversație sau de a adăuga valoare celorlalți la o ședință. Nu oricine face acest lucru. În viață, unii oameni vor să fie întotdeauna „musafiri". Oriunde se duc, vor să fie serviți, să le fie satisfăcute nevoile, să fie cei care primesc. Deoarece au această atitudine, nu pun niciodată nimic pe masă pentru ceilalți. După o vreme, pot să epuizeze cu adevărat persoana care tot timpul joacă rolul gazdei.

Ca lider al unei organizații, caut întotdeauna oameni care pun ceva pe masă în domeniul ideilor. Dacă pot să fie creativi şi să producă idei, este minunat. Însă, de asemenea, prețuiesc mult oamenii constructivi, care iau o idee pusă de altcineva pe masă şi o fac mai bună. Deseori, diferența dintre o idee bună şi una minunată este valoarea care i se adaugă în timpul procesului de gândire în colaborare.

Dacă întotdeauna încerci să pui ceva de valoare pe masă atunci când te întâlneşti cu şeful tău, s-ar putea să poți evita o soartă asemănătoare la serviciu. Dacă nu, în final s-ar putea să primeşti un bilețel de la şef. Doar că al tău va fi de despărțire.

*– Lider la 360°*

***Când te întâlneşti cu alții, încearcă să le adaugi valoare.***



NOTE

# Săptămâna 19

## Fii o persoană care creează legături, nu doar una care se cațără

### Întrebări Importante pentru Dezvoltare în Această Săptămână

*Care este preferința ta înnăscută?*

*Cum poți deveni o mai bună persoană care creează legături?*

*Cum poți deveni o mai bună persoană care se cațără?*

## LEGEA CONEXIUNII

Cu cât este mai strânsă relația pe care o clădești cu subordonații, cu atât mai importantă este legătura pe care o creezi – și cu atât mai probabil este ca acei subordonați să vrea să te ajute. Indiferent dacă vorbești unui public larg sau stai la taclale pe hol cu o singură persoană, sfaturile sunt aceleași.

1. *Stabilește o legătură cu tine însuți:* Trebuie să știi cine ești și să ai încredere în tine dacă dorești să creezi o legătură cu ceilalți.
2. *Comunică deschis și sincer:* Legendarul antrenor din NFL Bill Walsh spunea: „Nimic nu este mai eficient decât lauda sinceră, precisă și nimic nu este mai jalnic decât un compliment banal.".
3. *Cunoaște-ți publicul:* Învață numele oamenilor, află-le trecutul, întreabă-i despre visurile lor. Vorbește despre ce îi interesează pe ei.
4. *Întrupează-ți mesajul:* Practică ceea ce predici. De aici provine credibilitatea.
5. *Mergi unde sunt ei:* Nu îmi place nici un fel de barieră în calea comunicării. Mă adaptez la ceilalți; nu mă aștept ca ei să se adapteze la mine.
6. *Concentrează-te asupra lor, nu asupra ta:* Problema principală a oratorilor lipsiți de experiență și a liderilor ineficienți este că se concentrează asupra propriilor lor persoane.
7. *Crezi în ei:* Una este să comunici cu oamenii pentru că tu crezi că ai ceva valoros de spus, și alta este să comunici cu oamenii deoarece tu crezi că ei au valoare.
8. *Oferă îndrumare și speranță:* Generalul francez Napoleon Bonaparte spunea: „Conducătorii sunt cei care împart speranța.".

*– Cele 21 de legi supreme ale liderului*

***Stabilește intenționat o legătură cu oamenii pe care îi conduci.***





## NU RATA

Oamenii ratează multe ocazii de a stabili o legătură și șansa de a clădi relații mai profunde deoarece nu se fac abordabili. Și observă că folosesc intenționat expresia „se fac abordabili". A fi abordabil nu are de-a face cu îndrăzneala sau timiditatea oamenilor. Are mult de-a face cu felul în care te comporți și cu ce mesaje trimiți altora.

Cu ani în urmă, am citit un text numit „Arta de a te înțelege cu ceilalți" în care se spunea:

> Mai devreme sau mai târziu, un om, dacă este înțelept, descoperă că viața este un amestec de zile bune și rele, de victorie și înfrângere, de a da și a lua. Află că nu merită să fie un suflet prea sensibil, că ar trebui să lase ca unele lucruri să treacă peste el ca apa peste penele rației. Află că cel care își pierde calmul de obicei pierde de tot, că toți oamenii primesc pâine uscată la micul dejun din când în când și că nu ar trebui să ia prea în serios proasta dispoziție a seamănului său [...] Află că majoritatea celorlalți este la fel de ambițioasă ca el, că au minți mai bune sau mai proaste, că munca multă, nu istețimea, este secretul succesului. Află că nici un om nu ajunge la destinație de unul singur și că doar prin efortul de echipă putem ajunge la lucruri mai bune. Înțelege (pe scurt) că „arta de a te înțelege cu ceilalți" depinde în proporție de aproximativ 98 de procente de propriul lui comportament față de ceilalți.

Dacă vrei să te faci agreabil și abordabil pentru ceilalți, atunci trebuie să îi faci să se simtă în largul lor.

*– Câștigă cu oamenii*

***Te faci abordabil?***

## MERGI ÎNCET PE CORIDOARE

Una dintre cele mai mari greşeli pe care le fac liderii este să îşi petreacă prea mult timp în birou şi prea puţin printre oameni. Deseori, liderii se lasă conduşi de programul lor, sunt concentraţi asupra sarcinilor şi orientaţi spre acţiune deoarece le place să îndeplinească lucruri. Se închid în birourile lor, se grăbesc la şedinţe şi ignoră pe oricine întâlnesc pe coridoare. Ce greşeală! În primul şi primul rând, leadership înseamnă o afacere cu oameni. Dacă uiţi de oameni, îţi subminezi leadershipul şi rişti ca acesta să îţi fie erodat. Apoi, într-o zi în care crezi că tu conduci, vei privi în spate şi vei descoperi că nu te urmează nimeni şi că doar faci o plimbare.

Construirea relaţiilor este întotdeauna fundaţia leadershipului eficient. Liderii care ignoră acest aspect al leadershipului se bazează, de obicei, pe funcţia lor. Sau se aşteaptă ca doar ei să aibă competenţa de „a purta toate discuţiile". Într-adevăr, liderii buni sunt competenţi, dar vor şi să aibă legături cu oamenii pe care îi conduc.

Unul dintre cele mai bune moduri de a păstra conexiunea cu oamenii tăi şi de a şti cum se descurcă este să abordezi această sarcină neoficial, în timp ce te mişti printre ei. Când vezi oameni în parcare, stai la discuţii cu ei. Mergi la şedinţe cu câteva ore mai devreme pentru a-i vedea pe oameni, dar nu începe programul înainte de a fi avut timp să afli ce mai fac. Şi, după cum sugerează titlul acestui capitol, rezervă-ţi timp pentru a merge încet pe coridoare. Stabileşte legături cu oamenii şi oferă-le ocazia să ia contactul cu tine.

*– Lider la 360°*

***Încetineşte pasul şi stabileşte legături cu oamenii pe care îi conduci şi cu care lucrezi.***





## CLĂDEŞTE ÎNCREDERE

Am învăţat că încrederea este cel mai important factor în construirea relaţiilor personale şi profesionale. Warren Bennis şi Burt Nanus numesc încrederea „lipiciul care ţine laolaltă liderii şi subordonaţii". Încrederea presupune responsabilitate, previzibilitate şi siguranţă. Mai mult decât orice altceva, subordonaţii vor să creadă şi să se încreadă în liderii lor. Vor să poată spune „Cândva, vreau să fiu ca el.". Pentru ca oamenii să îţi urmeze leadershipul, trebuie ca mai întâi să creadă în tine.

Încrederea trebuie clădită zi de zi. Pentru aceasta este nevoie de consecvenţă. Unele dintre modurile în care un lider poate trăda încrederea sunt: încălcarea promisiunilor, bârfele, ascunderea informaţiilor şi făţărnicia. Aceste acţiuni distrug mediul de încredere necesar pentru dezvoltarea posibililor lideri. Şi când un lider încalcă încrederea, el trebuie să muncească de două ori mai mult pentru a o recâştiga.

Oamenii nu vor urma un lider în care nu au încredere. Este responsabilitate liderului să clădească activ acea încredere în el la oamenii din jurul lui. Încrederea se bazează pe multe lucruri:

**T**imp. Rezervă-ţi timp pentru a asculta şi a oferi păreri despre performanţă.

**R**espect. Oferă-i cuiva respect şi el te va răsplăti cu încredere.

**U**n sentiment de preţuire necondiţionată. Arată acceptare pentru acea persoană.

**S**ensibilitate. Anticipează sentimentele şi nevoile potenţialului lider.

**T**rebuie să oferi contact. Încurajează – strânsul mâinii, bătut palma, bătut pe umăr.

(Acronimul format, „trust", este un cuvânt englezesc care se traduce în limba română prin „încredere" – n. tr.)

După ce oamenii câştigă încredere în liderul lor ca persoană, devin capabili să aibă încredere în leadershipul lui.

*– Dezvoltă liderii din jurul tău*

***Asumă-ţi responsabilitatea de a câştiga încrederea subordonaţilor tăi.***

## ÎNCETINEŞTE PASUL

Cei mai mulţi oameni care vor să conducă sunt rapizi din naştere. Dar dacă vrei să devii un lider mai bun, trebuie să încetineşti pasul. Te poţi mişca mai repede singur. Poţi câştiga mai multe onoruri singur. Dar pentru a-i conduce pe alţii, trebuie să încetineşti pasul destul de mult pentru a stabili o legătură cu ei, pentru a-i implica şi pentru a-i lua cu tine.

Dacă ai copii, înţelegi instinctiv acest lucru. Data viitoare când faci ceva pe lângă casă, încearcă să o faci în două feluri. Mai întâi, roagă-i pe copii să te ajute. Asta înseamnă că trebuie să îi convingi să participe. Trebuie să îi instruieşti. Trebuie să îi îndrumi. Trebuie să îi supraveghezi. Trebuie să îi corectezi. Trebuie să le recâştigi atenţia şi să îi convingi iar să participe atunci când se îndepărtează. Poate fi destul de obositor şi chiar şi când munca este terminată, s-ar putea să nu fie la standardul pe care l-ai dori.

Apoi încearcă să îndeplineşti sarcina de unul singur. Cât de repede poţi să o faci? Cu cât este mai bună calitatea muncii? Cu cât există mai puţină agitaţie de care să te ocupi?

A lucra singur este mai rapid (cel puţin la început), dar nu oferă acelaşi câştig. Dacă vrei ca fiii tăi să înveţe, să se dezvolte şi să îşi atingă potenţialul, trebuie să plăteşti preţul, să îţi foloseşti timpul şi să îţi asumi greutatea de a-i îndruma prin acest proces. Şi cu angajaţii se întâmplă în mod asemănător. Liderii nu sunt neapărat primii care trec linia de sosire – oamenii care aleargă singuri sunt cei mai rapizi. Liderii sunt primii care îşi aduc toţi oamenii la linia de sosire. Răsplata leadershipului – la serviciu sau acasă – vine în final.

*– Lider la 360°*

***Astăzi fii dispus să te mişti în ritmul celorlalţi.***



NOTE

# Săptămâna 20

## Alegerile pe care le faci te formează

### Întrebări Importante pentru Dezvoltare în Această Săptămână

*Ce alegeri importante ți-au schimbat viața?*

*Ce alegeri importante ai făcut (sau vei face) pentru a-ți îndruma leadershipul?*

*Ești pregătit să faci alegeri dificile?*

## EXERSEZ ŞI EU

În *The 17 Indisputable Laws of Teamwork*, scriam despre pionierul aviației Charles Lindbergh, menționând că, de fapt, chiar şi zborul lui de unul singur peste Oceanul Atlantic a fost un efort de echipă, de vreme ce a avut susținerea a nouă oameni de afaceri din St. Louis şi ajutorul Companiei Aeronautice Ryan, care i-a construit avionul. Dar aceste lucruri nu i-au redus efortul personal. Vreme de mai mult de treizeci şi trei de ore, a zburat singur şi a parcurs o distanță incredibilă de 5.794 de kilometri.

Acest tip de sarcină nu este de felul celor pe care doar te apuci şi le faci. Trebuie să te pregăteşti pe ea. Cum a făcut Lindbergh asta? O poveste spusă de prietenul lui, Frank Samuels, oferă explicații asupra acestui proces. În anii 1920, Lindbergh livra poşta aeriană expediată din St. Louis. Din când în când, se ducea la San Diego, pentru a verifica progresul avionului său, *Spirit of Saint Louis*, care era construit acolo. Uneori, Samuels îl însoțea şi cei doi bărbați înnoptau într-un mic hotel din oraş. Într-o noapte, Samuels s-a trezit imediat după miezul nopții şi a observat că Lindbergh şedea lângă fereastră, uitându-se la stele. Fusese o zi grea, aşa că Samuels l-a întrebat:

– De ce stai acolo la ora asta?

– Exersez şi eu, a răspuns Lindbergh.

– Ce exersezi? a întrebat Samuels.

– Să stau treaz toată noaptea.

Când s-ar fi putut bucura de odihna binemeritată, Lindbergh depunea eforturi pentru a se perfecționa. Este o investiție care lui i-a adus profit – şi poate face acelaşi lucru şi pentru tine.

*– The 17 Essential Qualities of a Team Player*

***În prezent, faci alegeri care te vor pregăti pentru oportunitățile viitoare?***





## ESTE ALEGEREA TA

Poetul, criticul şi autorul de dicționare Samuel Johnson observa: „Cel care cunoaşte atât de puțin natura umană, încât să caute fericirea schimbând orice în afară de propria lui fire îşi va pierde viața în eforturi lipsite de rezultat şi va înmulți suferința pe care intenționează să o îndepărteze.". Cei mai mulți oameni vor să schimbe lumea pentru a-şi îmbunătăți viața, dar lumea pe care trebuie să o schimbe mai întâi este cea din interiorul lor. Aceasta este o alegere – una pe care unii nu sunt dispuşi să o facă.

Cu cât trăieşti mai mult, cu atât mai mult viața ta este modelată de alegerile pe care le faci. Tu hotărăşti ce vei mânca. (Acesta este unul dintre cele mai obişnuite moduri în care copiii mici încep să îşi afirme independența). Tu hotărăşti cu ce jucării să te joci. Tu hotărăşti dacă îți faci temele sau te uiți la televizor. Tu alegi cu ce prieteni să îți petreci timpul. Tu alegi dacă să termini liceul, dacă mergi la facultate, cu cine te vei căsători, din ce îți vei câştiga traiul. Cu cât trăieşti mai mult, cu atât faci mai multe alegeri – şi cu atât mai responsabil eşti pentru felul în care se desfăşoară viața ta.

Nu ştiu cu ce fel de circumstanțe ai fost nevoit să te confrunți în viața ta. S-ar putea ca deja să îți fi fost dificil. S-ar putea să fi înfruntat deja greutăți extreme sau să fi suferit tragedii îngrozitoare. Totuşi, alegerile încă îți aparțin.

*– The 17 Essential Qualities of a Team Player*

***Asumă-ți responsabilitatea totală pentru alegerile pe care le faci.***

## MITUL DESTINAȚIEI

Dacă vrei să reuşeşti, trebuie să înveți cât mai mult poți despre leadership înainte de a ocupa un post de leadership. Când cunosc oameni la întruniri sociale şi sunt întrebat din ce îmi câştig traiul, unii dintre ei sunt intrigați când le spun că scriu cărți şi că susțin conferințe. Şi deseori mă întreabă despre ce scriu. Când spun că despre leadership, răspunsul care mă amuză cel mai mult este cam aşa: „Oh. Bine, când o să fiu lider, o să citesc câteva dintre cărțile tale!". Ceea ce nu spun (dar vreau să o fac) este: „Dacă ai citi câteva dintre cărțile mele, poate că ai deveni lider.".

Leadershipul bun se învață în tranşee. A conduce cât de bine pot oriunde se află este ceea ce îi pregăteşte pe lideri pentru mai multe şi mai mari responsabilități. A deveni un lider bun este un proces de o viață. Dacă nu îți încerci abilitățile de leadership şi procesul de luare a deciziilor atunci când miza este mică şi riscurile scăzute, cel mai probabil vei da de necazuri la niveluri mai înalte, când costul greşelilor este ridicat, impactul ajunge departe şi expunerea este mai mare. Greşelile făcute la scală mică pot fi depăşite cu uşurință. Greşelile făcute atunci când eşti în vârf costă mult organizația şi deteriorează credibilitatea unui lider.

Cum devii persoana care vrei să fii? Poți începe acum să adopți gândirea, să deprinzi abilitățile şi să dezvolți obiceiurile persoanei care doreşti să fii. Este o greşeală să visezi cu ochii deschişi la „o zi în care vei ajunge în vârf" în loc să abordezi ziua de astăzi în aşa fel, încât să te pregătească pentru cea de mâine. După cum spunea antrenorul de baschet din Hall of Fame, John Wooden, „Când se iveşte ocazia, este prea târziu să te pregăteşti.". Dacă vrei să fii un lider de succes, învață să conduci înainte de a ocupa un post de leadership.

*– Lider la 360°*

***Încearcă o nouă abilitate de leadership chiar astăzi.***





## DEZVOLTAREA ESTE O ALEGERE

Cei mai mulți oameni se împotrivesc schimbării, mai ales atunci când aceasta îi afectează personal. După cum spunea romancierul Lev Tolstoi, „Toți se gândesc să schimbe lumea, dar nimeni nu se gândeşte să se schimbe pe sine însuşi.". În mod ironic, schimbarea este inevitabilă. Toată lumea trebuie să se confrunte cu ea. Pe de altă parte, dezvoltarea este opțională. Poți alege să te dezvolți sau să te împotriveşti dezvoltării. Dar reține acest lucru: oamenii care nu sunt dispuşi să se dezvolte nu îşi vor atinge niciodată potențialul.

Într-una dintre cărțile lui, prietenul meu Howard Hendricks pune întrebarea: „Cum te-ai schimbat... de curând? În ultima săptămână, să spunem? Sau în ultima lună? În ultimul an? Poți fi *foarte exact?*". El ştie că oamenii tind să intre în rutină atunci când este vorba de dezvoltare şi de schimbare. Dezvoltarea este o alegere, o decizie care chiar poate produce o schimbare semnificativă în viața cuiva.

Cei mai mulți oameni nu înțeleg că cei cu succes şi cei lipsiți de succes nu sunt foarte diferiți în privința abilităților. Se deosebesc prin dorința de a-şi atinge potențialul. Şi nimic nu este mai eficient în atingerea potențialului decât angajamentul față de dezvoltarea personală.

*– Harta succesului*

***În ce moduri anume te-ai schimbat de curând pentru a-ți atinge potențialul?***

## PUTEREA ALEGERILOR CORECTE

Viața este o problemă de alegere şi fiecare alegere pe care o faci te formează. Ce carieră vei aborda? Cu cine te vei căsători? Unde vei locui? Cât de educat vei fi? Cu ce te vei ocupa astăzi? Însă una dintre cele mai importante alegeri pe care le vei face este *cine vei deveni!* Viața nu înseamnă doar să ai şi să joci o mână bună aşa cum ai spera să se întâmple într-un joc de cărți. Nu depinde de tine cu ce porneşti la drum. Talentul este dăruit de Dumnezeu. Viața înseamnă să joci bine cărțile pe care le-ai primit. Acest lucru este determinat de alegerile tale.

Oamenii cu plus-talent sunt cei care îşi folosesc la maximum talentul, care îşi ating potențialul şi îşi împlinesc destinul.

Le citeam nepoților mei o carte de dr. Seuss intitulată *Oh, the Places You'll Go!*. În ea am descoperit un adevăr minunat. Acesta spune:

Ai creierul în cap,
Ai picioarele în pantofi,
Poți să te îndrepți
În orice direcție alegi.

Cred acest lucru din tot sufletul. Mă rog să te îndrepți în direcția potrivită şi să faci alegerile potrivite, care îți vor oferi puterea să devii o persoană cu plus-talent, să clădeşti pe fundația abilităților tale şi să îți trăieşti viața la întregul ei potențial.

*– Talentul nu este suficient*

***Foloseşte-ți din plin talentul îndreptându-ți întreaga viață în direcția potrivită.***



NOTE

# Săptămâna 21

## Influența trebuie împrumutată, dar niciodată dăruită

### Întrebări Importante pentru Dezvoltare în Această Săptămână

*Există oameni cărora trebuie să le iei apărarea?*

*Ce aştepți în schimbul influenței tale?*

*Este nevoie să îți măreşti nivelul de influență asupra altora?*

## CAUTĂ INFLUENȚA

Sociologii ne spun că până şi cea mai introvertită persoană va influența zece mii de alți oameni în decursul vieții ei. Această statistică uimitoare mi-a fost împărtăşită de către asociatul meu, Tim Elmore. Tim şi cu mine am ajuns la concluzia că fiecare dintre noi influențează şi este influențat de alții. Acest lucru înseamnă că noi toți conducem în unele domenii, în timp ce în altele suntem conduşi. Nimeni nu este exclus de la a fi lider sau subordonat. A-ți îndeplini potențialul ca lider este responsabilitatea ta. În orice situație dată, cu orice grup dat, există o persoană cu influență puternică.

Liderul proeminent din orice grup este destul de uşor de descoperit. Observă-i pe oameni atunci când se adună. Dacă trebuie luată o hotărâre pe un anumit subiect, care este persoana a cărei părere pare cea mai valoroasă? Cine este cel pe care ceilalți îl urmăresc cel mai mult în timp ce este discutat subiectul? Cine este cel cu care oamenii sunt repede de acord? Cel mai important, cine este cel pe care ceilalți îl urmează? Răspunsurile la aceste întrebări te vor ajuta să deosebeşti cine este adevăratul lider într-un anumit grup.

*– Dezvoltă liderul din tine*

***Atunci când cauți oameni cărora să le împrumuți influența ta, observă câtă influență au deja.***





## CÂND TE ASOCIEZI CU ALȚII

Thomas Jefferson observa: „O lumânare nu pierde nimic atunci când aprinde alta.". Aceasta este adevărata natură a parteneriatului. Consider că mulți oameni nu gândesc în acest fel. Ei cred că a împărți înseamnă a pierde ceva. Dar eu nu cred că este adevărat.

Fiecare persoană are una dintre aceste două stări de spirit: penurie sau abundență. Oamenii cu o stare de spirit a penuriei cred că există o limită a resurselor şi că trebuie să aduni tot ce poți şi să aperi cu orice preț tot ce ai. Oamenii cu o stare de spirit a abundenței cred că întotdeauna există destul pentru toți. Dacă ai o idee, împărtăşeşte-o; întotdeauna poți găsi alta. Dacă ai bani, donează o parte din ei; întotdeauna poți face mai mulți. Dacă ai deja o prăjitură, lasă pe altcineva să o mănânce; poți să faci alta.

Cred că în acest domeniu primeşti de la viață ceea ce aştepți. Poți să ții pentru tine puținul pe care îl ai şi să nu mai primeşti nimic. Sau poți să dai ce ai şi să fii recompensat cu abundență. Atitudinea ta este importantă. Aşadar, dacă te asociezi cu o altă persoană şi dăruieşti cu generozitate, într-un fel sau altul vei primi înapoi mai mult decât ai dat.

*– Câştigă cu oamenii*

***Gândeşte-te la felul în care starea ta de spirit – de penurie sau de abundență – are influență asupra leadershipului tău.***

## FĂ PENTRU ALȚII CEEA CE NU POT FACE EI SINGURI

Ambasadorul şi poetul Henry Van Dyke remarca: „Există o ambiție mai distinsă decât aceea de a ocupa un loc înalt în lume. Este cea de a coborî în picaj şi a ridica omenirea puțin mai sus.". Ce perspectivă minunată! A face pentru alții ceea ce nu pot face ei singuri este, într-adevăr, o problemă de atitudine. Cred că orice primesc trebuie să împart cu ceilalți. Şi deoarece am o stare de spirit de abundență, niciodată nu îmi fac griji că o să rămân fără. Cu cât dăruiesc mai mult, cu atât mai mult primesc pentru a dărui.

Indiferent cât de mult sau de puțin crezi că ai, deții capacitatea de a face pentru alții ceea ce ei nu pot face singuri. Felul exact în care vei face acest lucru depinde de talentele tale unice, de resurse şi de trecutul tău.

Cu aproape douăzeci şi cinci de ani în urmă, profesorul C. Peter Wagner, care preda atunci la facultatea Seminarului Fuller, m-a invitat să vorbesc despre leadership audiențelor de pastori din toată țara. M-a urcat pe o scenă națională pentru prima dată şi mi-a dat credibilitatea pe care nu o aveam de unul singur.

Puține lucruri sunt de mai mare valoare pentru o persoană pregătită decât o ocazie. De ce? Pentru că oportunitățile îți cresc potențialul. Demostene, marele orator din Grecia Antică, spunea: „Micile ocazii sunt deseori începutul marilor întreprinderi.". O oportunitate folosită este deseori o sursă pentru succes. Ajută-i pe oameni oferindu-le oportunități şi vei câştiga alături de ei.

*– 25 Ways to Win with People*

***Oferă-le celorlalți mici oportunități de a reuşi, iar apoi recunoaşte-le şi recompensează-le succesul.***





## PROCESUL DE INSTRUIRE ÎN CINCI ETAPE

Cel mai bun mod de instruire profită de felul în care oamenii învață. Am descoperit că cea mai bună metodă de instruire este un proces în cinci etape:

*Etapa 1: Eu ofer exemplu.* Procesul începe cu mine îndeplinind sarcinile, în timp ce persoana care este instruită urmăreşte. Când fac acest lucru, încerc să îi ofer persoanei ocazia să mă vadă parcurgând întreg procesul. Când oamenii văd sarcina îndeplinită corect şi complet, acest lucru le oferă ceva ce pot încerca să reproducă.

*Etapa 2: Eu sunt mentor.* Continuu să îndeplinesc sarcina, însă de data aceasta persoana pe care o instruiesc vine alături de mine şi mă asistă în acest proces. De asemenea, îi explic nu doar cum se face fiecare etapă, ci şi motivul ei.

*Etapa 3: Eu supraveghez.* Elevul îndeplineşte sarcina şi eu îl ajut şi îl corectez. În timpul acestei faze, este deosebit de important să ai o atitudinea pozitivă şi încurajatoare. Lucrează cu el până când dezvoltă consecvență. După ce a înțeles procesul, cere-i să ți-l explice.

*Etapa 4: Eu motivez.* În acest moment, mă despart de sarcină şi îl las pe învățăcel să continue. Treaba mea este să mă asigur că ştie cum să o facă fără ajutorul meu şi să îl încurajez mai departe. Acum, elevul poate dori să aducă îmbunătățiri procesului. Încurajează-l să o facă şi, în acelaşi timp, învață de la el.

*Etapa 5: Eu multiplic.* Aceasta este partea mea preferată din întreg procesul. După ce noii lideri fac treaba bine, vine rândul lor să îi învețe pe alții cum să o facă. După cum profesorii ştiu, cel mai bun mod de a învăța ceva este să îl predai.

*– Dezvoltă liderii din jurul tău*

***Începe-ți împrumutarea influenței dezvoltând o persoană prin intermediul procesului de instruire în cinci etape.***

## FĂ CÂTEVA PREZENTĂRI

În decursul vieții mele, tatăl meu, Melvin Maxwell, a făcut multe lucruri incredibile pentru mine. Unul dintre cele care au avut cea mai mare influență asupra mea a fost faptul că m-a prezentat oamenilor importanți. În adolescență, i-am cunoscut pe Norman Vincent Peale, E. Stanley Jones şi alți cerici deosebiți. Şi pentru că mi-am declarat intenția de a intra în rândurile preoților, tatăl meu i-a rugat pe aceşti predicatori să se roage pentru mine.

Acum, sunt mereu în postura de a face pentru alții ceea ce tatăl meu a făcut pentru mine. Îmi place să îi prezint pe tineri eroilor mei. Îmi place să îi ajut pe oameni să stabilească legături de afaceri. Există multe situații în care mă întâlnesc cu cineva şi, în timpul discuției, îmi trece prin cap: trebuie să o prezint pe această persoană lui cutare şi cutare. Asta poate însemna să chem pe cineva din partea opusă a încăperii, să dau un telefon din partea lui sau să stabilesc o întâlnire. În urmă cu câțiva ani, vorbeam cu Anne Beiler, fondatoarea lui Auntie Anne, compania de covrigi, şi ea a pomenit în trecere că fondatoarea companiei Chick-fil-A, Truett Cathy, era unul dintre eroii ei. De vreme ce o cunoşteam pe Truett, m-am oferit să le fac cunoştință. Am găzduit o cină pentru ele la mine acasă şi a fost o seară minunată.

Te rog să nu rămâi cu impresia că trebuie să cunoşti o persoană faimoasă pentru a-i ajuta pe alții în acest domeniu. Uneori este simplu, ca a face cunoştință unui prieten cu altul sau unui asociat de afaceri cu altul. Doar stabileşte legături. Fii podul în relațiile dintre oameni.

*– 25 Ways to Win with People*

***Astăzi creează un pod al relației pentru cineva.***



NOTE

# Săptămâna 22

## Pentru fiecare lucru pe care îl câştigi, renunţă la ceva

### Întrebări Importante pentru Dezvoltare în Această Săptămână

*Ce târguri ai făcut?*

*Ce alte târguri trebuie să faci?*

*Ce vei da la schimb pentru îmbunătăţirea oamenilor tăi?*

## ANGAJEAZĂ-TE SĂ PLĂTEŞTI PREŢUL SCHIMBĂRII

Dramaturgul şi scenaristul american Sidney Howard remarca: „Jumătate din a şti ce vrei este să ştii la ce trebuie să renunți pentru a obține acel lucru.". Schimbarea are întotdeauna un preț, dacă nu în bani, atunci în timp, în energie şi în creativitate. De fapt, dacă schimbarea nu te costă nimic, atunci nu este o schimbare adevărată!

Când te gândeşti cum să faci schimbările necesare pentru îmbunătățire şi dezvoltare, este important să măsori costul schimbării în comparație cu prețul stării de fapt. Trebuie să îți faci temele. Deseori, aceasta este diferența dintre:

Schimbare = Dezvoltare
şi
Schimbare = Suferință

Cât te vor costa cu adevărat schimbările pe care le vei face?

Expertul în management Tom Peters oferă o părere asupra acestui lucru. El sugerează: „Nu legăna barca. Scufund-o şi ia-o de la început.". Dacă doreşti să fii creativ şi să faci ceva cu adevărat inovator, uneori de aşa ceva este nevoie. Trebuie să distrugi ce este vechi pentru a crea ceva nou. Nu îți poți permite să fii paralizat de ideea schimbării.

*– The Difference Maker*

***Merită să renunți la ce este nevoie pentru a obține ceea ce vrei?***





## SEMNIFICAȚIE MAI PRESUS DE SIGURANȚĂ

Celor mai mulți oameni le place să se simtă siguri. Este o dorință firească, una pe care psihologul Abraham Maslow a considerat-o importantă în ierarhia nevoilor umane. Dar pentru a continua să urci la un nou nivel şi să îți atingi potențialul, trebuie, de asemenea, să fii dispus să depăşeşti altă piatră de hotar şi să renunți la siguranță în favoarea semnificației.

În cartea lui, *Halftime*, Bob Buford vorbeşte despre capacitatea decisivă de a-ți muta atenția asupra semnificației. În opinia lui, viețile noastre se despart în mod firesc în două părți, punctul central aflându-se de obicei, undeva între vârsta de treizeci şi cea de cincizeci de ani. El spune că „Prima jumătate a vieții are legătură cu a lua şi a obține, a învăța şi a câştiga [...] A doua jumătate este mai riscantă deoarece are legătură cu a trăi dincolo de prezentul imediat.". Şi adaugă: „Dacă nu îți asumi responsabilitatea de a intra în pauză şi a-ți organiza viața, astfel încât a doua jumătate să fie mai bună decât prima, te vei alătura celor care se îndreaptă din inerție spre pensie.". Conform lui Buford, secretul pentru a face ca a doua jumătate a vieții tale să conteze este să te orientezi spre semnificație. Rezultatul este că vei trăi o viață condusă de un țel şi vei vedea împlinirea misiunii vieții tale.

Indiferent când faci schimbarea spre semnificație, dacă este în timpul „pauzei" sau în alt moment al vieții, trebuie să ştii că este unul dintre cei mai importanți paşi, unul care îți schimbă viața – şi o piatră de hotar – în călătoria spre succes. Este o decizie care îşi merită întotdeauna prețul.

*– Harta succesului*

***Încerci să faci o schimbare sau eşti tentat să te laşi în voia inerției?***

## PLĂTEŞTE PREŢUL CARE ATRAGE LIDERI

Succesul are întotdeauna un preț. Aceasta este o lecție pe care am învățat-o cu mult timp în urmă. Tatăl meu m-a învățat că o persoană poate să plătească acum şi să se joace mai târziu sau poate să se joace acum şi să plătească mai târziu. În orice caz, va plăti.

Crearea unui climat pentru potențialii lideri cere, de asemenea, ca un lider să plătească un preț. Începe cu dezvoltarea personală. Liderul trebuie să se studieze pe sine însuşi, să îşi pună întrebările dificile şi apoi să hotărască să facă ceea ce este corect indiferent de atmosferă sau de starea de spirit. Există puține medii ideale şi relaxate pentru disciplinele dezvoltării. Cele mai semnificative lucruri din lume au fost făcute de persoane care erau ori prea ocupate, ori prea bolnave pentru a le face. Companiile care se bazează pe emoții permit ca atmosfera să influențeze acțiunea. Cele care se bazează pe caracter permit ca acțiunea să influențeze atmosfera.

Liderii de succes înțeleg că dezvoltarea personală şi cea a abilităților de leadership sunt țeluri de o viață întreagă. Warren Bannis şi Burt Nanus au făcut, în Leaders: *The Strategies for Taking Charge,* un studiu asupra a nouăzeci de lideri de vârf din toate domeniile. Au descoperit că: „ceea ce-i deosebeşte pe lideri de subordonații lor este capacitatea de a dezvolta şi îmbunătăți abilități.". Au ajuns la concluzia că „liderii învață neîncetat".

*– Dezvoltă liderii din jurul tău*

***Fii dispus să plăteşti prețul pentru a învăța neîncetat.***





## DEZVOLTĂ-TE PÂNĂ LA LIMITA POTENȚIALULUI TĂU

Romancierul H.G. Wells susținea că bogăția, notorietatea, locul şi puterea nu sunt deloc unități de măsură ale succesului. Singura măsură reală a succesului este raportul dintre ceea ce am fi putut fi şi ce am devenit. Cu alte cuvinte, succesul este rezultatul dezvoltării până la limita potențialului tău.

Se spune că potențialul pe care îl avem este darul făcut nouă de Dumnezeu şi că tot ceea ce facem cu el este darul nostru pentru El. Însă, în acelaşi timp, potențialul nostru este probabil cea mai importantă resursă a noastră neutilizată. Henry Ford observa că: „Nu există nici un om în viață care să nu fie capabil de a face mai mult decât crede că este în stare.".

Avem un potențial aproape nelimitat, însă prea puțini încearcă vreodată să îl atingă. De ce? Răspunsul se află în aceste cuvinte: putem face orice, dar nu putem face totul. Mulți oameni îi lasă pe cei din jurul lor să le stabilească obiectivele în viață. Ca rezultat, niciodată nu se dedică țelului lor în viață. Devin un fel de jolly-jockeri, maeştri a nimic – în loc să fie buni la puține lucruri, concentrați asupra unuia singur.

Dacă aceste lucruri te descriu mai mult decât ai dori, probabil că eşti pregătit să faci paşii necesari pentru o schimbare. Există patru principii pentru a porni pe drumul spre dezvoltarea până la limita potențialului tău:

1. Concentrează-te asupra unui singur scop important.
2. Concentrează-te asupra perfecționării continue.
3. Uită trecutul.
4. Concentrează-te asupra viitorului.

Când îți cunoşti țelul în viață şi te dezvolți pentru a-ți atinge potențialul maxim, te afli pe drumul spre succes.

*– Harta succesului*

***La ce trebuie să renunți pentru a te concentra asupra singurului lucru care te va diferenția?***

## LEGEA SACRIFICIULUI

Dacă doreşti să devii cel mai bun lider posibil, atunci trebuie să fii dispus să faci sacrificii pentru a conduce bine. Dacă aceasta este dorința ta, atunci iată câteva lucruri pe care trebuie să le ştii:

1. *Nu există succes fără sacrificiu:* liderii trebuie să renunțe pentru a urca. Vorbeşte cu liderii şi vei afla că au făcut sacrificii repetate. Liderii eficienți sacrifică multe lucruri pentru a se dedica pentru ce este mai bun.
2. *Liderii sunt deseori rugați să renunțe la mai mult decât alții:* esența leadershipului este să îi pui pe alții înaintea ta însuți. Înseamnă să faci ce este cel mai bine pentru echipă. Din acest motiv, cred că liderii trebuie să renunțe la drepturile lor.
3. *Trebuie să continui să renunți pentru a rămâne pe poziții:* dacă liderii trebuie să renunțe pentru a urca, atunci trebuie să renunțe la şi mai mult pentru a rămâne pe poziții. Ceea ce duce o echipă în vârf nu o şi ține acolo. Singurul mod de a-ți păstra poziția este să renunți la şi mai mult.
4. *Cu cât este mai înalt nivelul tău de leadership, cu atât este mai mare sacrificiul:* Cu cât urci mai sus, cu atât te va costa mai mult. Şi nu contează ce fel de carieră de leadership alegi. Va trebui să faci sacrificii. Va trebui să renunți pentru a urca.

*– Cele 21 de legi supreme ale liderului*

***Eşti dispus să renunți pentru a urca?***



NOTE

# Săptămâna 23

## Cei care încep călătoria împreună cu tine rareori o termină alături de tine

### Întrebări Importante pentru Dezvoltare în Această Săptămână

*Care este reacția ta față de plecarea oamenilor din echipă?*

*Ai așteptat prea mult pentru ca oamenii să treacă la următorul nivel?*

*De unde provin următorii jucători-cheie?*

## ANGAJEAZĂ PENTRU ABILITĂȚI ŞI EXPERIENȚĂ

Mai demult, când credeam că atitudinea este totul, încercam să angajez oameni cu cele mai bune atitudini şi credeam că le pot îmbunătăți abilitățile. Acum, când sunt mai în vârstă şi mai experimentat, îmi dau seama că înțelegeam lucrurile pe dos. Acum angajez în principal pentru abilități şi experiență. Iată de ce: atunci când este vorba de abilități şi de talent, o persoană se poate dezvolta doar într-o măsură limitată. Pe o scală de la unu la zece, cei mai mulți oameni îşi pot perfecționa o abilitate cu aproximativ două puncte. Aşadar, de exemplu, dacă nativ eşti de „6" ca lider, s-ar putea să te dezvolți la un „8", dacă munceşti pentru acest lucru. Totuşi, dacă eşti de „2", poți munci cât de mult vrei, nu vei ajunge niciodată nici măcar la medie. Vechea zicală a antrenorilor este adevărată: nu poți scoate la iveală ceea ce nu a dat Dumnezeu.

Totuşi, atitudinea este o altă problemă. Nu există limită de dezvoltare. Chiar şi o persoană cu o atitudine de „2" se poate dezvolta pentru a ajunge la „10". Aşa că până şi o persoană a cărei atitudine nu este cea mai bună poate schimba acest lucru.

În ziua în care am hotărât ca lider să angajez în pozițiile importante din organizația mea doar oameni care au avut succes în trecut, viața mea profesională s-a schimbat. Întreaga echipă a devenit mai productivă, iar organizația mea a început să urce la un alt nivel. Asta nu înseamnă că am început să angajez oameni cu atitudini greşite; nu am făcut-o. Nu a fost o decizie de tipul ori una, ori alta/sau. A fost o decizie de tipul amândouă/şi. Competența, experiența şi atitudinea pozitivă formează combinația câştigătoare.

*– The Difference Maker*

***Cum ți-ai ales oamenii din echipă?***





## GESTIONEAZĂ UŞA ROTATIVĂ

Dacă îți conduci echipa, eşti responsabil să te asiguri că uşa rotativă se mişcă astfel încât jucătorii care se alătură echipei sunt mai buni decât cei care o părăsesc. Un mod în care poți face acest lucru este să îi prețuieşti mult pe oamenii buni care deja fac parte din echipă.

Fiecare echipă are trei grupuri de jucători. Primii sunt jucătorii principali, care adaugă direct valoare organizației sau care influențează direct cursul acesteia. Jucătorii de pe bancă sunt cel de al doilea grup, cei care adaugă indirect valoare organizației sau care îi sprijină pe cei principali. Al treilea este grupul central din cadrul jucătorilor principali, pe care îi numesc membri ai cercului apropiat. Fără aceşti oameni, echipa s-ar destrăma. Treaba ta este să te asiguri că fiecare grup se dezvoltă neîncetat, astfel încât jucătorii de pe bancă să poate deveni principali, iar cei principali să poată deveni membri ai cercului interior.

Dacă nu eşti sigur care sunt membrii cercului interior în echipa ta, atunci încearcă acest exercițiu: scrie numele oamenilor din echipa ta care sunt jucători principali. Acum stabileşte fără care dintre aceşti oameni te-ai putea descurca cel mai uşor. Unul câte unul, elimină numele celor a căror pierdere ar afecta cel mai puțin echipa dacă ei ar pleca. La un moment dat, vei ajunge să ai un grup mai mic de oameni fără de care echipa ar fi moartă. Acesta este cercul tău de apropiați. (Poți chiar să alcătuieşti o ierarhie a oamenilor rămaşi în funcție de importanța lor.)

Este un exercițiu bun pentru a-ți aminti de valoarea persoanelor din echipă. Şi, apropo, dacă felul în care te porți cu aceşti oameni nu se potriveşte cu valoarea lor, rişti să îi pierzi şi uşa rotativă va funcționa împotriva ta.

*– Cele 17 legi ale muncii în echipă*

***Felul în care te porți cu membrii cercului tău de apropiați se potriveşte cu valoarea lor?***

## ALĂTURĂ-TE ALTORA

Unii oameni nu sunt foarte sociabili şi, pur şi simplu, nu gândesc în termeni de alcătuire a echipei şi de participare într-o echipă. Când se confruntă cu provocări, nu le trece niciodată prin minte să recruteze şi alţi oameni pentru a realiza ceva.

Ca persoană orientată spre oameni, mi se pare greu să înţeleg acest lucru. De fiecare dată când mă confrunt cu orice fel de provocare, primul lucru pe care îl fac este să mă gândesc la oamenii pe care îi vreau în echipă pentru a mă ajuta. Sunt aşa de când eram copil. Întotdeauna m-am gândit „De ce să pleci singur în călătorie, când îi poţi invita şi pe alţii să te însoţească?".

Înţeleg că nu oricine funcţionează astfel. Însă este lipsit de importanţă dacă ai sau nu o aplecare înnăscută de a te asocia cu alţi oameni. Dacă faci totul de unul singur şi nu te asociezi niciodată cu alţi oameni, creezi bariere uriaşe pentru potenţialul tău. Dr. Allan Fromme glumea: „Se ştie că oamenii au realizat mai multe ca urmare a colaborării cu ceilalţi decât împotriva lor.". Ce bagatelizare! Este nevoie de o echipă pentru a face orice care să dureze. În plus, chiar şi cea mai introvertită persoană din lume poate învăţa să se bucure de beneficiile aduse de participarea într-o echipă. (Acest lucru este valabil chiar dacă nu încearcă să realizeze ceva important.)

Pentru persoana care încearcă să facă totul de una singură, jocul s-a terminat. Dacă vrei să faci ceva important, trebuie să te alături altora. Unu este un număr prea mic pentru a atinge măreţia.

*– Cele 17 legi ale muncii în echipă*

***Când te confrunţi cu provocări, gândeşte-te pe cine ai putea atrage să ţi se alăture.***





## CUM SĂ TRATEZI VERIGA SLABĂ

Dacă eşti conducător de echipă, nu poţi ignora problemele create de o verigă slabă. Pentru diferite feluri de echipe, diferite soluţii sunt potrivite. Dacă o echipă este o familie, atunci nu poţi „să dai la schimb" oamenii slabi. Îi aperi cu drag şi încerci să îi ajuţi să se dezvolte, însă încerci şi să reduci răul pe care îl pot face celorlalţi membri ai familiei. Dacă echipa este o firmă, atunci ai responsabilităţi faţă de proprietar sau de acţionari. Dacă ai oferit instruire fără succes, atunci ar putea fi necesar un „schimb". Dacă echipa este o parohie şi instruirea nu a avut nici un efect, atunci ai putea fi potrivit să îi rogi pe oamenii slabi să stea pe margine o vreme. Sau s-ar putea să aibă nevoie de ceva timp departe de echipă pentru a se ocupa de problemele lor emoţionale sau spirituale.

Indiferent cu ce fel de situaţie te confrunţi, nu uita că responsabilităţile tale faţă de oameni vin în următoarea ordine: faţă de organizaţie, faţă de echipă şi apoi faţă de persoane. Propriile tale interese – şi confortul – sunt ultimele.

*– Cele 17 legi ale muncii în echipă*

***Dacă eşti lider, este responsabilitatea ta să rezolvi problema unei verigi slabe în echipa ta.***

## A ŞTI PE CINE SĂ DEZVOLȚI

Deseori sunt întrebat la conferințe de leadership „Cum ştii ce persoană să angajezi?". Întotdeauna râd şi spun: „Niciodată nu ştii sigur." Şi trecutul meu accentuează acest lucru. Totuşi, iată câteva îndrumări pe care am încercat să le urmez atunci când am căutat personal:

- Trebuie să ştii ce îți trebuie şi să începi să cauți pe cineva.
- Rezervă-ți timp pentru a face o căutare în domeniu.
- Sună multe persoane recomandate.
- Susține câteva interviuri.
- În unele dintre interviuri, include-ți asociații şi cere-le părerea.
- Intervievează partenerii candidaților.
- Verifică trecutul candidaților.
- Dacă este posibil, stabileşte o perioadă de probă pentru a vedea dacă postul şi posibilul angajat se potrivesc.
- Pune întrebări grele, cum ar fi: „De ce ai plecat?", „Cu ce poți contribui?", „Eşti dispus să plăteşti prețul?".
- Ai încredere în instinctele tale.

Dacă cineva pe care iei în calcul arată bine pe hârtie, dar îți provoacă o senzație neplăcută, ia-o încet. De fapt, retrage-te şi lasă un asociat să preia procesul de intervievare; apoi compară concluziile. Nu angajez o persoană decât dacă se prezintă bine şi mi se pare bună.

*– Dezvoltă liderul din tine*

***Nu uita că poți pierde având jucători buni în echipă, dar nu poți câştiga neavându-i.***



NOTE

# Săptămâna 24

## Puțini lideri au succes dacă nu există mulți oameni care să vrea acest lucru

### Întrebări Importante pentru Dezvoltare în Această Săptămână

*Cine te sprijină?*

*Cum spui mulțumesc?*

*Care sunt mentorii tăi?*

## ÎNCONJOARĂ-TE DE LIDERI

Marii lideri – cei cu adevărat de succes, care se află în acel 1% din vârf – au cu toții ceva în comun. Ei ştiu că a obține şi a păstra oamenii buni este cea mai importantă sarcină a unui lider. O organizație nu își poate creşte productivitatea – însă oamenii o pot face! Bunul de preț care se apreciază cu adevărat într-o organizație sunt oamenii. Sistemele devin învechite. Clădirile se deteriorează. Aparatele se uzează. Însă oamenii se pot îmbunătăți, dezvolta şi pot deveni mai eficienți dacă au un lider care le înțelege valoarea potențială.

Ideea principală este că nu o poți face singur. Dacă vrei cu adevărat să fii un lider de succes, trebuie să dezvolți alți lideri în jurul tău. Trebuie să clădeşti o echipă. Trebuie să găseşti un mod de a face ca viziunea ta să fie văzută, implementată şi ca alții să contribuie la ea.

Cei mai mulți lideri au subordonați în jurul lor. Puțini lideri se înconjoară cu alți lideri. Cei care o fac aduc o valoare uriaşă organizațiilor lor. Şi nu se întâmplă doar ca povara să le fie uşurată, dar şi viziunea lor este preluată şi mărită. Secretul pentru a te înconjura cu alți lideri este să găseşti cei mai buni oameni posibil, apoi să îi dezvolți în cei mai buni lideri posibil. Liderii mari creează alți lideri.

*– Dezvoltă liderii din jurul tău*

***Ai nevoie de alți oameni pentru a reuşi; ai nevoie de alți lideri pentru a ajunge la cel mai înalt nivel.***





## LEGEA CERCULUI DE APROPIAȚI

Când vedem orice om incredibil de talentat, întotdeauna suntem tentați să credem că doar talentul i-a adus succesul. A crede acest lucru înseamnă a crede o minciună. Nimeni nu face nimic important de unul singur. Liderii nu reuşesc de unii singuri. Potențialul unui lider este determinat de cei aflați cel mai aproape de el. Diferența este creată de cercul de apropiați al unui lider.

Pentru a practica Legea Cercului de Apropiați, trebuie să vrei să construieşti relații interumane. Când te gândeşti ce persoane ar trebui să facă parte din cercul tău de apropiați, pune-ți următoarele întrebări:

1. Au influență puternică asupra celorlalți?
2. Au competențe în zonele mele de neajunsuri?
3. Îmi adaugă valoare mie şi organizației mele?
4. Au un impact pozitiv asupra celorlalți membri ai cercului de apropiați?

*– Cele 21 de legi supreme ale liderului*

***Fii foarte hotărât şi strategic în alcătuirea cercului tău de apropiați.***

## LASĂ-I PE OAMENI SĂ ŞTIE CĂ AI NEVOIE DE EI

Ziua în care mi-am dat seama că nu mai puteam face singur totul a fost un pas important în dezvoltarea mea ca persoană şi ca lider. Întotdeauna am avut viziune, multe idei şi cantități mari de energie. Însă când viziunea devine mai mare decât tine, ai doar două variante: renunți la viziune sau obții ajutor. Eu am ales-o pe cea de a doua.

Indiferent cât de mult succes ai, indiferent cât de important eşti sau cât de mult ai realizat, chiar ai nevoie de oameni. De aceea trebuie să le spui că nu poți învinge fără ei. Preşedintele Woodrow Wilson spunea: „Ar trebui nu doar să folosim toate mințile pe care le avem – dar şi pe toate cele pe care le putem împrumuta.". De ce să te opreşti doar la mintea lor? Recrutează şi brațele şi inimile oamenilor! Un alt preşedinte, Lyndon Johnson, avea dreptate când afirma că „Nu există probleme pe care să nu le putem rezolva împreună şi foarte puține pe care le putem rezolva de unii singuri.".

*– 25 Ways to Win with People*

***Rezervă-ți timp astăzi pentru a le spune oamenilor din jurul tău că ştii cât de mult ai nevoie de ei şi cât îi apreciezi.***





## LEGEA BENEFICIILOR

În această etapă a vieții mele, tot ce fac este un efort de echipă. Când am început să susțin seminarii, făceam totul. Desigur, erau şi alți oameni care mi se alăturau, dar era la fel de probabil să vorbesc ca a ambala şi a expedia o cutie. Acum, apar şi predau. Minunata mea echipă se ocupă de orice altceva. Chiar şi cartea pe care o citeşti este un efort de echipă. Echipa mea îmi aduce bucurie. Aş face orice pentru oamenii din echipa mea deoarece ei fac totul pentru mine:

- Echipa mea mă face mai bun decât sunt.
- Echipa mea îmi înmulțeşte valoarea în ochii altora.
- Echipa mea îmi permite să fac ceea ce ştiu mai bine.
- Echipa mea îmi dă mai mult timp.
- Echipa mea mă reprezintă acolo unde nu pot merge.
- Echipa mea oferă o comunitate în care să ne bucurăm.
- Echipa mea îmi îndeplineşte dorințele arzătoare.

A construi o echipă pentru viitor este ca şi cum ai crea un cuib de ouă financiar. Poate să înceapă încet, dar ceea ce pui înăuntru aduce un profit ridicat – asemănător cu felul în care funcționează dobânda compusă în domeniul financiar. Încearcă şi vei descoperi că Legea Beneficiilor chiar funcționează. În timp, investiția în echipă aduce dobândă compusă.

*– Cele 17 legi ale muncii în echipă*

***A investi în echipă aduce beneficii nu doar pentru membrii ei şi pentru organizație, ci şi pentru tine.***

## OAMENII TREBUIE SĂ ŞTIE CĂ AU FOST DE AJUTOR

De fiecare dată când cineva îmi spune cât de valoroşi sunt pentru el oamenii din echipa mea, îl încurajez să le spună acest lucru persoanelor care au fost de ajutor. De ce? Deoarece oamenii trebuie să ştie că au ajutat pe cineva.

„Liderii buni îi fac pe oameni să se simtă că se află chiar în centrul lucrurilor, nu la periferie.", spune autorul şi expertul în leadership Warren Bennis. „Toată lumea simte că are o influență asupra succesului organizației. Când acest lucru se întâmplă, oamenii se simt importanți şi acest lucru dă sens muncii lor.". Walter Shipley de la Citibank spune: „Avem 68.000 de angajați. Cu o companie atât de mare, nu eu «conduc firma» [...] Treaba mea este să creez mediul care le permite oamenilor să se folosească unii de alții dincolo de capacitățile lor individuale [...] Eu obțin recunoaştere pentru că am oferit leadershipul care ne-a adus aici. Însă oamenii au făcut-o.". Shipley înțelege ceea ce liderii de succes cunosc: oamenii trebuie să ştie că au avut o contribuție importantă la atingerea scopului.

Nu este un semn de slăbiciune să le spui celorlalți că îi prețuieşti. Este un semn de siguranță de sine şi de tărie. Când eşti sincer în privința nevoii tale de ajutor, clar față de alții în privința valorii pe care o adaugă şi atent la ceilalți atunci când construieşti o echipă pentru a face ceva mai important decât tine, toată lumea câştigă.

*– 25 Ways to Win with People*

***Spune-le membrilor echipei tale de ce sunt valoroşi pentru tine.***



NOTE

# Săptămâna 25

## Nu primeşti răspunsuri decât la întrebările pe care le pui

### Întrebări Importante pentru Dezvoltare în Această Săptămână

*Mândria stă în calea dezvoltării tale?*

*Ce întrebări trebuie să îți spui?*

*Cui îi poți pune alte întrebări?*

## ÎNTREABĂ DE CE, NU CINE

Data viitoare când ai parte de un eşec, gândeşte-te de ce ai dat greş, nu *cine* a fost de vină. Încearcă să priveşti subiectul cu obiectivitate, astfel încât data viitoare să te poți descurca mai bine. Prietenul meu Bobb Biehl sugerează o listă de întrebări care să te ajute să analizezi orice eşec:

- Ce lecții am învățat?
- Sunt recunoscător pentru această experiență?
- Cum pot transforma eşecul în succes?
- Practic vorbind, încotro mă îndrept acum?
- Cine a mai greşit astfel înainte şi cum mă poate ajuta acea persoană?
- Cum îi poate ajuta experiența mea pe alții, cândva, să nu dea greş?
- Am eşuat din cauza altei persoane, din cauza situației mele sau din cauza mea?
- Chiar am eşuat sau nu am reuşit să ating un standard nerealist de înalt?
- Unde am reuşit şi unde am dat greş?

Oamenii care dau vina pe alții pentru eşecurile lor nu le depăşesc niciodată. Ei trec de la o problemă la alta şi, ca rezultat, nu au niciodată parte de succes. Pentru a-ți atinge potențialul, trebuie să te perfecționezi neîncetat şi nu poți face acest lucru dacă nu îți asumi responsabilitatea pentru acțiunile tale şi nu înveți din propriile greşeli.

*– Harta succesului*

***Fii primul care îşi asumă responsabilitatea pentru găsirea răspunsurilor atunci când lucrurile merg prost pentru echipa ta.***





## LEADERSHIPUL SE DEZVOLTĂ ZILNIC, NU ÎNTR-O ZI

A deveni lider seamănă mult cu a investi cu succes la bursă. Dacă speri să te îmbogățeşti într-o zi, nu vei avea succes. Ceea ce contează cel mai mult este ce faci zi de zi pe o perioadă lungă de timp. Dacă investeşti continuu în dezvoltarea leadershipului tău, lăsându-ți „activele" să aducă dobândă compusă, rezultatul inevitabil este dezvoltarea în timp.

- *Faza 1:* Nu ştiu ce nu ştiu: atât timp cât o persoană nu ştie ce nu ştie, nu se va dezvolta.
- *Faza 2:* Ştiu că trebuie să ştiu: mulți oameni se trezesc puşi într-un post de leadership doar pentru a privi în jur şi a descoperi că nimeni nu îi urmează. Când acest lucru se întâmplă, ne dăm seama că trebuie să învățăm cum să conducem.
- *Faza 3:* Ştiu ceea ce nu ştiu: pentru a mă dezvolta ca lider, trebuie să înțeleg că nu am toate răspunsurile sau abilitățile unui lider. Am nevoie de alții în călătoria mea de dezvoltare.
- *Faza 4:* Ştiu şi mă dezvolt şi începe să se vadă: când îți recunoşti lipsa de abilități şi începi disciplina zilnică a dezvoltării personale, lucruri interesante încep să se întâmple.
- *Faza 5:* Merg înainte datorită a ceea ce ştiu: capacitatea ta de a conduce devine aproape automată. Îți dezvolți instincte bune. Şi în acest moment răsplata este incredibilă.

*– Cele 21 de legi supreme ale liderului*

***Întreabă-te (şi răspunde sincer!) unde te afli în procesul de leadership.***

## ALEGE UN MODEL DE LEADERSHIP

Gândeşte-te cu atenţie la ce lideri vei urma, deoarece aceştia îţi vor influenţa cursul. Am creat şase întrebări pe care mi le pun înainte de a alege un model pe care să îl urmez:

Viaţa modelului meu merită urmată? Această întrebare are legătură cu calitatea personajului. Eu voi deveni asemeni oamenilor pe care îi urmez şi nu vreau modele cu un caracter prost.

Viaţa modelului meu este urmată? Această întrebare priveşte credibilitatea. Dacă persoana nu este urmată de nimeni, se poate să nu merite să fie urmată.

Care este principala competenţă care îi influenţează pe alţii să îmi urmeze modelul? Ce poate să îmi ofere mie modelul? Care este cel mai bun lucru al lui? De asemenea, observă că liderii puternici au şi neajunsuri, şi puncte tari. Nu vreau să copiez nepotrivit neajunsurile.

Modelul meu produce alţi lideri? Răspunsul la această întrebare îmi va spune dacă priorităţile de leadership ale modelului corespund cu ale mele în privinţa dezvoltării noilor lideri.

Competenţa modelului meu poate fi reprodusă în viaţa mea? Dacă nu pot reproduce competenţa în viaţa mea, exemplul lui nu îmi va fi benefic. Însă nu te grăbi să spui că o competenţă nu poate fi reprodusă. Cele mai multe pot fi reproduse.

Dacă pot reproduce în viaţa mea competenţa modelului meu, ce paşi trebuie să fac pentru a dezvolta şi a demonstra acea competenţă? Dacă răspunzi la întrebări şi nu aplici niciodată un plan pentru a dezvolta acele competenţe în tine, nu faci decât un exerciţiu intelectual.

*– Dezvoltă liderii din jurul tău*

***Înainte de a-ţi găsi un mentor, asigură-te că pui întrebările potrivite.***





## CREDINŢA INFLUENŢEAZĂ AŞTEPTAREA

Dacă vrei ca talentul tău să fie ridicat la cel mai înalt nivel, atunci nu începi concentrându-te asupra lui. Începi folosindu-ţi puterea minţii. Convingerile tale controlează tot ce faci. Succesul este mai mult decât o problemă de a munci mai mult sau mai isteţ. Este şi o problemă de a gândi pozitiv. Cineva numea acest lucru sindromul „mai mult ca sigur". Dacă te aştepţi să dai greş, mai mult ca sigur se va întâmpla. Dacă te aştepţi să reuşeşti, mai mult ca sigur se va întâmpla. Vei deveni în exterior ceea ce crezi în interior.

Revelaţiile personale încep cu o schimbare a convingerilor. De ce? Deoarece convingerile tale îţi influenţează aşteptările, iar aşteptările îţi influenţează acţiunile. O convingere este un obicei al minţii în care încrederea devine o convingere pe care o acceptăm. Pe termen lung, o convingere este mai mult decât o idee pe care o are cineva. Este o idee care are o persoană. Trebuie să te aştepţi să reuşeşti. Asta înseamnă că o vei face întotdeauna? Nu. Vei eşua. Vei face greşeli. Dar dacă te aştepţi să câştigi, îţi amplifici talentul şi continui să încerci.

Procurorul Kerry Randall spunea: „Contrar opiniei larg răspândite, viaţa nu devine mai bună din întâmplare, viaţa devine mai bună prin schimbare. Şi această schimbare are întotdeauna loc în interior; schimbarea gândirii este cea care creează viaţa mai bună.". Îmbunătăţirea provine din schimbare, dar pentru schimbare este nevoie de încredere de sine. Din acest motiv, trebuie să faci ca încrederea de sine să devină o prioritate. Preşedintele Franklin Delano Roosevelt afirma: „Singura limită pentru ce putem realiza mâine vor fi îndoielile pe care le avem astăzi.". Nu îţi lăsa îndoielile să îţi ucidă partea care aşteaptă.

*– Talentul nu este suficient*

***În ce fel au influenţă convingerile tale asupra aşteptărilor tale?***

## FĂ CE ESTE CORECT

A face ceea ce este corect nu ni se pare ceva firesc pentru nici unul dintre noi. După cum spunea primul preşedinte al Statelor Unite ale Americii, George Washington: „Puțini oameni sunt destul de virtuoşi pentru a face față celei mai înalte mize.". Totuşi, asta trebuie să facem pentru a dezvolta acel fel de caracter care ne va susține.

Nu este uşor să faci ceea ce este corect atunci când lucrul greşit este mai rapid. Molière comenta: „Oamenii sunt asemănători în promisiunile lor. Doar prin fapte se deosebesc. Diferența din faptele lor este simplă: oamenii de caracter fac tot ce este corect, indiferent de situație.".

Un mod pe care l-am încercat pentru a-mi controla aplecarea firească spre a face lucruri greşite este să îmi pun câteva întrebări (adaptate după întrebările scrise de specialistul în etică de afaceri, dr. Laura Nash):

1. Ascund ceva?
2. Fac rău cuiva?
3. Cum arată asta din punctul de vedere al celuilalt?
4. Am discutat acest lucru față în față?
5. Ce i-aş spune copilului meu să facă?

Dacă faci ceea ce este corect – şi continui să o faci – chiar dacă nu te ajută să progresezi cu talentul tău pe termen scurt, acest lucru te va apăra şi te va servi bine pe termen lung. Caracterul se clădeşte – şi te clădeşte pe tine. Sau, după cum spune dr. Dale Bronner, membru al comitetului director al organizației mele nonprofit EQUIP, „Onestitatea nu este ceva ce faci; onestitatea este cine eşti.".

*– Talentul nu este suficient*

***Hotărăşte să faci ceea ce este corect – chiar şi atunci când doare.***



NOTE

# Săptămâna 26

## Oamenii îți vor rezuma viața într-o frază – alege-o acum

### Întrebări Importante pentru Dezvoltare în Această Săptămână

*Cât de importantă a fost o moştenire pentru tine?*

*Ce moştenire vrei să laşi?*

*Întruchipezi astăzi acea moştenire?*

## LEGEA SEMNIFICAȚIEI

Putem spune cu siguranță că îi admirăm cu toții pe cei care reușesc. Și mai ales noi, americanii, îi iubim pe pionieri și pe oamenii curajoși – persoane care luptă singure, în ciuda șanselor scăzute sau a opoziției: colonistul care își creează un loc al lui în sălbăticia de la frontieră, vechiul șerif din vest care înfruntă hotărât un dușman într-un duel, pilotul care zboară cu vitejie de unul singur peste Oceanul Atlantic sau marele om de știință care schimbă lumea prin puterea minții sale.

Oricât de mult admirăm succesul obținut de unul singur, adevărul este că nici o persoană singuratică nu a făcut nimic valoros. Convingerea că o singură persoană poate face ceva măreț este un mit.

Nimic semnificativ nu a fost realizat vreodată de către o persoană care acționează singură.

Un proverb chinezesc spune că „în spatele unui om capabil există întotdeauna alți oameni capabili". Adevărul este că munca în echipă se află la baza realizărilor importante. Întrebarea nu este dacă echipele au valoare. Întrebarea este dacă recunoaștem acest fapt și devenim jucători de echipă mai buni. De aceea, eu afirm că unu este un număr prea mic pentru a atinge măreția. Aceasta este Legea Semnificației.

Nu poți să faci nimic cu adevărat valoros de unul singur. Poate părea banal, dar este, totuși, adevărat: oamenii joacă meciul, dar echipele câștigă campionatele.

*– Cele 17 legi ale muncii în echipă*

***Te ajută o echipă să îți atingi visurile?***





## CUM SĂ CREȘTI LIDERI CARE ÎNMULȚESC LIDERII

Într-un articol publicat de *Harvard Business Review,* autorul Joseph Bailey a analizat de ce este nevoie pentru a fi un director de succes. Pentru realizarea acestui studiu, el a intervievat mai mult de treizeci de directori de vârf și a descoperit că fiecare dintre ei învățase în mod direct de la un mentor. Dacă vrei să crești lideri care să înmulțească alți lideri, trebuie să le fii mentor.

Ni s-a spus că în sălile de urgență ale spitalelor, asistentele medicale au o vorbă: „Urmărește o dată, fă o dată, predă o dată". Se referă la nevoia de a învăța o tehnică rapid, a o aplica imediat cu un pacient și apoi a te întoarce și a o transmite altei asistente. Procesul prin care liderii se dezvoltă sub îndrumarea unui mentor funcționează într-un mod asemănător. Se întâmplă atunci când iei sub aripa ta lideri potențiali, îi dezvolți, îi încurajezi, le împărtășești cum să devină persoane influente și apoi îi eliberezi pentru a se duce și a crește alți lideri. De fiecare dată când faci asta, semeni pentru a culege un succes și mai mare. După cum sfătuia romancierul Robert Louis Stevenson, „Nu judeca fiecare zi după recolta ce o culegi, ci după semințele pe care le sădești.".

*– Cum să devii o persoană cu influență*

***Dezvoltă lideri care vor dezvolta alți lideri, nu doar subordonați.***

## REALIZĂRILE MAI PRESUS DE AFIRMARE

Confirmarea oferită de alții este nestatornică şi trecătoare. Dacă vrei să ai o influență în timpul vieții tale, trebuie să renunți la laudele pe care le-ai putea primi de la alții în favoarea lucrurilor valoroase pe care le poți realiza. Nu poți să fii „unul dintre băieți" şi să îți urmezi destinul în acelaşi timp.

Odată, un prieten mi-a explicat ceva ce ilustrează foarte bine acest concept. A crescut lângă Oceanul Atlantic, unde oamenii prind crabi pentru cină. Mi-a spus că atunci când prind crabii, îi aruncă într-o găleată sau un coş. Şi că dacă ai doar un crab în coş, ai nevoie de un capac pentru a-l împiedica să iasă, însă dacă ai doi sau mai mulți, aceştia nu vor încerca să scape. Nu am înțeles acest lucru până când mi-a explicat mai mult. Mi-a spus că atunci când înăuntru sunt mai mulți crabi, aceştia se vor trage unii pe alții în jos, astfel încât nici unul să nu poată scăpa.

Am descoperit că unii oameni lipsiți de succes acționează în acelaşi fel. Fac tot felul de lucruri pentru a nu-i lăsa pe alții să o ia înainte, încercând să îi împiedice să devină mai buni sau să îmbunătățească situația. Folosesc tot felul de mijloace pentru a-i face pe ceilalți să rămână în coş cu ei: fac jocuri politici, promovează mediocritatea, interpretează roluri şi aşa mai departe. Însă vestea bună este că dacă oamenii încearcă să facă asta, nu eşti obligat să le accepți sistemul de convingeri. Poți să rămâi în afara coşului refuzând să fii un crab. S-ar putea să fii nevoit să te confrunți cu opoziția şi să treci prin perioade nesigure, dar vei simți, de asemenea, libertate, potențial crescut şi satisfacție. Ridică-te şi ridică-i şi pe alții cu tine.

*– Harta succesului*

***Ia-o pe drumul cel bun şi vorbeşte frumos despre alții, indiferent ce spun ei despre tine.***





## CREEAZĂ-ȚI ŞI URMEAZĂ-ȚI PRIORITĂȚILE

Există o vorbă veche care spune că dacă alergi după doi iepuri, nu prinzi nici unul. Din păcate, se pare că mulți oameni fac aşa. Nu îşi concentrează atenția şi, prin urmare, devin ineficienți. Poate că motivul este că oamenii din cultura noastră au prea multe alegeri – opțiuni aproape nelimitate. Expertul în management Peter Drucker a înțeles acest fenomen. El spunea: „Concentrarea este foarte importantă pentru rezultatele economice. Astăzi, nici un alt principiu al eficienței nu este mai mult încălcat decât principiul simplu al concentrării [...] sloganul nostru pare să fie «Să facem câte puțin din tot».".

Dacă vrei să îți dezvolți talentul, trebuie să te concentrezi. Dacă vrei să te concentrezi, trebuie să lucrezi pentru a şti care sunt adevăratele tale priorități şi apoi să le urmezi. Acesta este un lucru pe care am învățat să îl fac în decursul timpului. Îmi plac variantele. Îmi place să am libertatea de a urmări cel mai bun curs de acțiune în orice moment. Când aveam douăzeci şi ceva de ani, îmi petreceam mult timp făcând lucruri care îmi aduceau puțin profit. Când am ajuns la treizeci şi ceva de ani, făceam mai bine, dar tot nu mă concentram cât ar fi trebuit. Doar când am ajuns la patruzeci de ani am început să devin extrem de selectiv în privința felului în care îmi folosesc timpul şi energia. Astăzi, filtrez aproape tot ce fac folosindu-mi prioritatea principală: Adaug valoare oamenilor? Pentru mine, totul se reduce la asta.

*– Talentul nu este suficient*

***Îți păstrezi concentrarea asupra priorității tale principale?***

## LEGEA MOŞTENIRII

Cred că fiecare persoană lasă în urmă un fel de moştenire. Pentru unii, este pozitivă. Pentru alţii, este negativă. Dar iată ce ştiu sigur: putem alege ce moştenire vom lăsa şi trebuie să muncim şi să fim hotărâţi să lăsăm moştenirea pe care o vrem.

Cunoaşte moştenirea pe care vrei să o laşi. Cei mai mulţi oameni pur şi simplu îşi acceptă viaţa – nu o conduc. Cred că oamenii trebuie să fie proactivi în privinţa vieţii lor şi cred că acest lucru este în mod deosebit valabil pentru lideri. Cândva, oamenii îţi vor rezuma viaţa într-o singură frază. Sfatul meu: alege-o acum!

Întruchipează moştenirea pe care vrei să o laşi. Cred că, pentru a avea orice credibilitate ca lider, trebuie să întruchipezi ceea ce spui că tu crezi. Dacă vrei să creezi o moştenire, trebuie să o trăieşti mai întâi. Trebuie să devii ceea ce doreşti să vezi la alţii.

Alege cine îţi va duce mai departe moştenirea. Nu ştiu ce vrei să realizezi în viaţă, dar îţi pot spune un lucru: o moştenire dăinuie în oameni, nu în lucruri. Prea des liderii îşi pun energia în organizaţii, clădiri, sisteme sau alte obiecte lipsite de viaţă. Însă doar oamenii trăiesc după ce noi ne ducem. Orice altceva este temporar.

Asigură-te că predai ştafeta. Aproape oricine poate face ca o organizaţie să arate bine pentru un moment, însă cei mai buni lideri conduc astăzi gândindu-se la mâine. Se asigură că investesc în lideri care le vor duce moştenirea mai departe. De ce? Deoarece valoarea de durată a unui lider se măsoară în succesiune.

*– Cele 21 de legi supreme ale liderului*

***Petrece timp meditând la investiţiile de durată pe care ai vrea să le faci şi creează un plan pentru a le realiza.***



NOTE